UNIVERSITA' DI GENOVA
SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

Corso di laurea in Economia e Management Marittimo - Portuale



Tesi di laurea magistrale in

Economics of Cruise, Ferry

and Yachting Industries

DETERMINANTI DELLA DOMANDA E FORME DI FRUIZIONE DELLA GRANDE NAUTICA

Relatore: Enrico Musso

Candidata: Federica Oddera

Anno accademico
2025/2026

ABSTRACT

La presente tesi analizza l'evoluzione dello yachting di lusso e della nautica da diporto, con particolare attenzione al progressivo passaggio dal paradigma del possesso a modelli di fruizione basati sull'accesso. Attraverso una prospettiva multidimensionale che integra aspetti economico-gestionali, sociologici e ambientali, la ricerca approfondisce la trasformazione della domanda alla luce delle teorie del *Liquid Consumption* e dell'*Access-Based Consumption*. L'analisi del *Total Cost of Ownership* e la diffusione di soluzioni quali *charter*, *Fractional Ownership* e *Membership Club* evidenziano la progressiva diversificazione dell'offerta. L'indagine empirica condotta nell'ultimo capitolo integra le variabili quantitative di mercato con i *driver* qualitativi dell'armatore. Emerge così un quadro complesso in cui l'accesso flessibile si afferma nei segmenti orientati all'efficienza finanziaria e alla riduzione del carico gestionale, mentre la proprietà pura mantiene una posizione dominante al vertice del mercato come presidio di autonomia decisionale, identità e *privacy*. Nel complesso, il settore mostra una coesistenza dinamica tra possesso ed esperienza, la cui comprensione risulta centrale per le strategie future dell'industria nautica.

ABSTRACT (*english*)

This thesis analyzes the evolution of luxury yachting and recreational boating, with particular focus on the progressive shift from the paradigm of ownership to access-based consumption models. Through a multidimensional perspective integrating economic-managerial, sociological, and environmental aspects, the research investigates the transformation of demand considering Liquid Consumption and Access-Based Consumption theories. The analysis of the Total Cost of Ownership and the spread of solutions such as chartering, Fractional Ownership, and Membership Clubs highlight the progressive diversification of the market supply. The empirical analysis conducted in the final chapter integrates quantitative market variables with the qualitative behavioral drivers of the yacht owner. The findings reveal a complex framework in which flexible access gains traction in market segments driven by financial efficiency and the reduction of operational burden, whereas full ownership maintains a dominant position at the top tier of the market as a safeguard of decision-making autonomy, identity, and privacy. Overall, the industry demonstrates a dynamic coexistence between ownership and experience, the understanding of which will be central to the future strategies of the nautical sector.

INDICE

INTRODUZIONE 6

CAPITOLO I – LO YACHTING NEL MERCATO DEL LUSSO **7**

1.1 Definizioni e inquadramento tecnico-normativo 7

1.2 L'analisi della domanda nel tempo 12
1.2.1 L'evoluzione storica e industriale del settore *12*
1.2.2 L'analisi economica della domanda *15*

1.3 Le caratteristiche tecniche e configurazioni funzionali 23
1.3.1 I materiali strutturali *24*
1.3.2 I sistemi propulsivi *26*
1.3.3 Il comfort dinamico e acustico *28*
1.3.4 L'architettura dell'estensione spaziale *32*
1.3.5 La configurazione del layout in base alla destinazione d'uso *34*

1.4 Lo Yachting nell'ecosistema del Luxury Travel 36
1.4.1 La riconfigurazione dello spazio *36*
1.4.2 Il superamento del modello crocieristico *37*
1.4.3 La barca come "bolla sociale" e Safe Heaven privato *39*
1.4.4 L'ecosistema del servizio a bordo *40*
1.4.5 Dalla Service-Dominant Logic al valore dell'esperienza *42*

CAPITOLO II – IL NUOVO CONSUMATORE **44**

2.1 Il profilo sociologico e driver d'acquisto 44
2.1.1 La sociologia del consumo di lusso *44*
2.1.2 Le dinamiche della fruizione nautica *52*

2.2 Il cambio di paradigma generazionale 57
2.2.1 Dal possesso all'accesso *57*
2.2.2 L'importanza della connettività e dello Smart Yacht *64*
2.2.3 La barca come Content Hub *67*

2.3 La sensibilità ambientale come nuovo standard del lusso 69
2.3.1 L'etica del consumo e la riduzione del Luxury Guilt *69*
2.3.2 La sostenibilità come driver di benessere *72*

2.4 Geografia e occasioni d'uso 75
2.4.1 L'evoluzione delle rotte *75*
2.4.2 Event-driven Yachting *78*

CAPITOLO III – LA DISRUPTION DEL MODELLO DI BUSINESS **79**

3.1 L'evoluzione del concetto di possesso 79
3.1.1 L'analisi della Liquid Consumption *79*
3.1.2 Efficienza gestionale e flessibilità come nuovi driver di valore *82*

3.2 L'analisi economica e finanziaria della scelta 84
3.2.1 L'analisi comparativa tra Total Cost of Ownership e costi del Noleggio *84*
3.2.2 La valutazione dell'utilità marginale del tempo d'uso e dei costi opportunità *89*
3.2.3 Dinamiche del valore residuo e impatto economico del mercato del refit *90*

3.3 Il noleggio come porta d'ingresso e modello strategico 94
3.3.1 Il ruolo del noleggio nel facilitare l'ingresso di nuovi utenti nel mercato *94*
3.3.2 L'evoluzione verso contratti di noleggio a lungo termine o multi-stagione *97*
3.3.3 Digitalizzazione del brokeraggio *99*
3.3.4 I modelli ibridi *102*

3.4 L'analisi comparativa della convenienza 106
3.4.1 I parametri di convenienza e modelli d'uso a confronto *106*
3.4.2 Le logiche di ammortamento e ottimizzazione dell'asset *110*

3.5 Scenari Futuri 112

CAPITOLO IV – L'ANALISI EMPIRICA DEI *DRIVER* DI SCELTA **115**

4.1 Premessa metodologica e inquadramento dei *driver* 115

4.2 I *driver* di sintesi quantitativa 117
4.2.1 Per dimensione dell'asset *117*
4.2.2 Per area geografica *118*
4.2.3 Per fascia di ricchezza *120*
4.2.4 Per profilo dell'armatore *121*

4.3 I *driver* di sintesi qualitativa 123
4.3.1 Autonomia decisionale *123*
4.3.2 Identità e personalizzazione *124*
4.3.3 Privacy e sicurezza *125*
4.3.4 Carico mentale gestionale *126*

4.4 Sintesi del capitolo 127

CONCLUSIONI **130**

BIBLIOGRAFIA **132**

SITOGRAFIA **139**

RIFERIMENTI ICONOGRAFICI

FIGURE

Figura 1.1 - Modello di evoluzione del valore nel settore yachting: dal prodotto all'esperienza. 42

Figura 2.1 - Nuove geografie dello yachting esperienziale secondo i dati di Confindustria nautica. 77

GRAFICI

Grafico 1.1 - Rielaborazione dell'autore su dati storici UCINA e Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti relativi alle nuove imbarcazioni annue e il valore di mercato interno. 17

Grafico 1.2 - Evoluzione della quota di produzione nautica italiana destinata all'esportazione e al mercato interno (2011 e 2013-2014). 19

Grafico 1.3 - Sintesi storiografica ed economica del diporto italiano (1999-2024): Analisi comparativa mediante indicizzazione (Base 100 = 1999). 22

Grafico 3.1 – Organigramma riassuntivo delle voci contenute all'interno del Total Cost of Ownership. 85

Grafico 3.2 – Rielaborazione dell'autore sul confronto tra costo cumulato della proprietà e del noleggio 89

TABELLE

Tabella 1.1 - Sinossi delle categorie di unità da diporto per le classi di lunghezza e regimi applicabili. 11

Tabella 1.2 - Analisi comparativa tra il settore crocieristico e lo yachting. 38

Tabella 2.1 - Chiavi interpretative per l'analisi sociologica dello yachting. 49

Tabella 3.1 - Matrice decisionale delle modalità d'uso. 109

Tabella 4.1 – Matrice di Integrazione e Sintesi dei Driver Quantitativi e Qualitativi 129

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il settore dello yachting di lusso è stato interessato da una profonda trasformazione che ha riorganizzato le modalità di fruizione del prodotto nautico. Sebbene la proprietà dell'imbarcazione mantenga un ruolo centrale, accanto al modello tradizionale si sono consolidate nuove forme di accesso e utilizzo, sostenute da una domanda sempre più orientata alla flessibilità e alla qualità dell'esperienza. Il possesso non costituisce più l'unico criterio attraverso cui il consumatore ricerca valore: assumono crescente rilevanza l'accesso temporaneo e la fruizione di esperienze personalizzate. Questo cambiamento della domanda è affiancato da un'evoluzione strutturale dell'offerta. L'espansione del *charter*, della *Fractional Ownership* e dei *Membership Club*, unita alla digitalizzazione dei servizi e al rilievo assunto dalla sostenibilità e dal *refit*, sta progressivamente convertendo l'imbarcazione da semplice bene materiale a un sistema articolato di servizi.

La presente tesi si propone di analizzare i fattori alla base di questa trasformazione adottando una prospettiva multidimensionale. Il percorso di ricerca prende avvio dall'inquadramento del sistema nautico e della sua evoluzione storica e normativa, analizzando lo yachting come un ecosistema complesso composto da cantieri, *broker*, società di *charter*, *marina* e servizi di manutenzione. Successivamente, attraverso i contributi della letteratura sul *Liquid Consumption* e sull'*Access-Based Consumption*, il lavoro approfondisce lo spostamento sociologico del consumatore dal possesso dell'asset alla ricerca dell'esperienza. L'analisi si sposta poi sul piano economico-gestionale tramite lo studio del *Total Cost of Ownership* (TCO) nel confronto tra proprietà e *charter*, esaminando al contempo le direttrici di servitizzazione e digitalizzazione del settore.

Infine, l'indagine trova la sua sintesi nell'analisi empirica dell'ultimo capitolo, dove le decisioni di consumo dell'armatore vengono modellate incrociando le variabili quantitative di mercato con i driver qualitativi e comportamentali. Dall'insieme di questi livelli d'analisi emerge come la proprietà pura non venga sostituita, ma ne vengano ridefiniti i confini: l'accesso flessibile si afferma dove prevalgono l'esigenza di efficienza finanziaria e la riduzione del carico gestionale, mentre la proprietà si conferma al vertice del mercato quale presidio insostituibile di autonomia decisionale, identità e riservatezza personale.

CAPITOLO I – LO YACHTING NEL MERCATO DEL LUSSO

1.1 Definizioni e inquadramento tecnico-normativo

Nell'immaginario collettivo lo *yacht* è comunemente associato al lusso e alla libertà.

Da una prospettiva analitica, esso rappresenta un *asset* industriale complesso, regolato da una tassonomia tecnica che ne determina la configurazione e l'intero ciclo di vita economico.

Sotto il profilo della classificazione dei mezzi a motore, il principale discrimine risiede nella separazione tra la sfera del trasporto marittimo commerciale e quella del diporto. Nel primo sottoinsieme rientrano le unità navali di elevato tonnellaggio destinate ad attività mercantili o al trasporto collettivo, che costituiscono beni strumentali nelle attività di trasporto di merci e passeggeri. Nel segmento del diporto, al contrario, la disciplina giuridico-economica si focalizza sulla figura dello yacht. In via preliminare, all'intero del comparto si traccia una primaria classificazione tecnica in base al sistema di propulsione adottato, distinguendo tra unità a motore e unità a vela. Nelle prime la propulsione è affidata esclusivamente a motori endotermici o elettrici, garantendo prestazioni costanti e indipendenti dalle condizioni eoliche. Nelle seconde, la spinta principale è generata dall'azione del vento sull'armo velico, fermo restando la presenza frequente di un motore ausiliario utilizzato prevalentemente per le operazioni di manovra d'ormeggio e per la navigazione in assenza di vento. Nell'ordinamento legislativo italiano disciplinato dal Codice della Nautica da Diporto (D.lgs. n.171/2005), opera una distinzione fondamentale basata sulla lunghezza dello scafo[1].

Con *Natante*, si fa riferimento ad ogni unità a remi o con scafo di lunghezza pari o inferiore a 10 metri. Per tale categoria non è prevista l'obbligatorietà dell'immatricolazione nei registri nazionali, favorendo una semplificazione burocratica che alimenta una vasta quota della domanda interna;

[1] Distinzione riportata all'Art. 3, D.lgs. 18 luglio 2005, n. 171, *Codice della nautica da diporto ed attuazione della direttiva 2003/44/CE, a norma dell'articolo 6 della legge 8 luglio 2003, n. 172*, in G.U. n. 202 del 31 agosto 2005 - Suppl. Ord. n. 148.

Con il termine *Imbarcazione da Diporto* si intende una costruzione – a vela o a motore – con uno scafo di lunghezza compresa tra i 10 e i 24 metri, utilizzata esclusivamente per scopi ricreativi o commerciali, dotata di cabine e servizi di pernottamento;

Per *Nave da Diporto*, invece, si definisce ogni unità con scafo di lunghezza superiore ai 24 metri. Oltre tale soglia, l'unità è sottoposta a regimi normativi più stringenti, che ne influenzano i costi di gestione e le configurazioni di armamento.

Questo impianto normativo nazionale deve essere letto in stretta correlazione con l'evoluzione del diritto unionale. Il Codice della Nautica da Diporto costituisce infatti un corpo normativo dinamico, il cui testo vigente integra le disposizioni della Direttiva 2013/53/UE[2], la quale persegue l'obiettivo di armonizzare il mercato unico, stabilendo i requisiti essenziali di sicurezza e ambientali per le unità di lunghezza compresa tra i 2,5 e i 24 metri.

Il pilastro di tale normativa è la Marcatura CE, la quale suddivide le unità in quattro categorie di progettazione[3]. Tali categorie si basano esclusivamente sulle condizioni meteo-marine (forza del vento e altezza d'onda), svincolando la classificazione tecnica dalla mera distanza dalla costa:

- Categoria A – Oceanica: una imbarcazione o natante da diporto progettata per venti che possono superare forza 8, su scala Beaufort[4], e un'altezza d'onda significativa superiore a 4 metri ad esclusione di circostanze anomale come tempeste, tempeste violente, uragani, tornado e condizioni estreme di navigabilità o onde anomale;
- Categoria B – Altura: una imbarcazione o natante da diporto considerato progettato per una forza del vento fino a 8 compreso, e un'altezza d'onda significativa fino a 4 metri compresi;
- Categoria C – Prossimità alla costa: una unità da diporto progettata per una forza del vento fino a 6 compreso, e un'altezza d'onda significativa fino a 2 metri compresi;

[2] Direttiva Europea percepita formalmente nell'ordinamento italiano tramite il decreto "correttivo" D.lgs. n. 229/2017.

[3] Le definizioni delle categorie di progettazione qui riportate sono tratte dall'Allegato II del D.lgs. 171/2005 (*Codice della Nautica da Diporto*), come aggiornato dal D.lgs. 229/2017 per il recepimento della Direttiva 2013/53/UE.

[4] Secondo quanto riportato dal MASE (Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica), la scala Beaufort è una misura empirica dell'intensità del vento basata sullo stato del mare (ci si riferisce al mare aperto, a grande distanza dalle coste) o le condizioni delle onde.

- Categoria D – Acque protette: una unità da diporto progettata per una forza del vento fino a 4 compreso, e un'altezza d'onda significativa fino a 0,3 metri compresi, con onde occasionali di altezza massima pari a 0,5 metri.

Oltrepassando il perimetro delle acque comunitarie, nonostante l'assenza di un *corpus* normativo unico e universalmente riconosciuto per la nautica mondiale, il quadro si amplia includendo codici di settore specifici. Questi strumenti definiscono gli standard di sicurezza delle unità e regolano i titoli professionali e l'addestramento dell'equipaggio.
In tale ambito, il *REG Yacht Code (Red Ensign Group Yacht Code)* rappresenta il principale riferimento internazionale per la regolamentazione delle unità di grandi dimensioni. Il Codice si articola in due sezioni principali: la prima è dedicata agli yacht commerciali di lunghezza superiore ai 24 metri che trasportano fino ad un massimo di 12 passeggeri. Essa stabilisce criteri rigorosi in materia di costruzione e gestione operativa. L'obiettivo è garantire elevati standard tecnici senza compromettere le esigenze di lusso ed estetica proprie del comparto. La seconda sezione, denominata *Passenger Yacht Code,* è invece progettata per unità che ospitano da 13 a 36 passeggeri. Tale normativa permette una maggiore flessibilità rispetto alle Convenzioni Internazionali applicate alle navi passeggeri tradizionali, pur imponendo stringenti requisiti in termini di stabilità, compartimentazione e prevenzione degli incendi.

Una volta delineato il quadro normativo, emerge come la distinzione giuridica tra imbarcazione e nave da diporto non sia sufficiente a rappresentare la complessità e la varietà del mercato internazionale. Tale distinzione rimane, tuttavia, fondamentale sotto il profilo amministrativo e della sicurezza.
Nella prassi commerciale e nelle analisi di settore, si è dunque consolidata una terminologia *de facto* volta a segmentare l'offerta in base alle dimensioni e alla complessità tecnologica dell'unità. Tali definizioni, pur non avendo alcun valore giuridico vincolante, sono entrate nell'uso comune per identificare i diversi segmenti di mercato.
Il termine *Superyacht* identifica generalmente le unità di lunghezza superiore ai 24 metri, soglia che segna il passaggio a sistemi di bordo e regimi di gestione dell'equipaggio significativamente più complessi. Destinati sia all'uso privato sia al mercato del *charter*

di lusso, tali unità includono cabine armatoriali a tutta larghezza, spazi dedicati all'equipaggio e ampi garage destinati a *tender* e attrezzature acquatiche.

All'aumentare delle dimensioni vengono convenzionalmente collocati nella fascia tra i 60 e i 100 metri i *Megayacht*. Parte della letteratura specialistica tende, tuttavia, a spostare la soglia d'ingresso verso gli 80 metri, al fine di distinguere i progetti realmente *custom* dalle unità prodotte in serie. Destinati a crociere di lungo raggio e a un'offerta di servizi di altissimo livello, questi yacht possono includere ponti multipli, eliporti, aree benessere e sale cinematografiche. Dal punto di vista economico, l'investimento richiesto per l'acquisto può oscillare tra i 50 e i 500 milioni di dollari, testimoniando la rilevanza economica di questo segmento.

All'apice della piramide di mercato si collocano infine i *Gigayacht*, termine utilizzato esclusivamente per distinguere le unità che superano i 100 metri di lunghezza. Caratterizzati da equipaggi particolarmente numerosi, possono integrare dotazioni eccezionali quali *hangar* per sottomarini, strutture sanitarie di bordo e teatri. Con valori di acquisizione che possono superare il miliardo di dollari, tali unità rappresentano il segmento di fascia più elevata della nautica di lusso e costituiscono strumenti di rappresentanza per i rispettivi proprietari.

Come illustrato nella Tabella 1.1, la classificazione giuridica fornisce il quadro di riferimento amministrativo, mentre la segmentazione commerciale ne interpreta il valore economico e sociale, consentendo una lettura complessiva del fenomeno.

Termine	Lunghezza (mt)	Fonte
Natante	≤ 10 metri	D.lgs. 171/2005 Dir. 2013/53/UE
Imbarcazione da diporto Yacht	> 10 metri e ≤ 24 metri	D.lgs. 171/2005 Dir. 2013/53/UE Prassi comerciale
Nave da diporto Superyacht	> 24 metri	D.lgs. 171/2005 REG Code Prassi commerciale
Megayacht	> 60 metri	Prassi commerciale
Gigayacht	> 100 metri	Prassi commerciale

Tabella 1.1 - Sinossi delle categorie di unità da diporto per le classi di lunghezza e regimi applicabili.

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati del D.lgs. 171/2005. Direttiva 2013/53/UE e REG Yacht Code.

1.2 L'analisi della domanda nel tempo

1.2.1 L'evoluzione storica e industriale del settore

L'evoluzione del comparto nautico, nel suo passaggio da bottega artigiana a industria globale, può essere analizzata attraverso una ricostruzione cronologica nelle sue principali trasformazioni. L'analisi del settore evidenzia infatti un processo di continua evoluzione che ha interessato sia le tecnologie sia le tipologie di imbarcazione. Anche all'interno della medesima categoria è possibile osservare significative differenze strutturali e costruttive, testimonianza del continuo sviluppo tecnologico che ha caratterizzato il comparto.

A partire dalla metà del XVI secolo, le teorie progettuali e i trattati di architettura navale si susseguirono con l'obiettivo di risolvere le principali problematiche legate alla navigazione marittima. Le innovazioni introdotte rispondevano alle esigenze economiche e strategiche dell'epoca, connesse al trasporto di merci e passeggeri, alle attività militarie al controllo delle rotte commerciali.

La nascita della nautica da diporto può essere convenzionalmente collocata dopo il 1660, con l'ascesa al trono di Carlo II Stuart e con il dono del celebre *Yaght MARY*[5]. In una prima fase, la navigazione a fini ricreativi di sviluppò attraverso parate militari e manifestazioni legate alla rappresentanza di *élite*. Successivamente, la diffusione delle regate favorì la progettazione di imbarcazioni orientate al miglioramento delle prestazioni nautiche.

Con la rivoluzione industriale, il settore conobbe un'importante trasformazione tecnologica. Il legno perse progressivamente la propria posizione dominante a favore di soluzioni costruttive ibride e, successivamente, metalliche. L'introduzione del motore estese tale processo innovativo anche alla nautica a motore, mentre le tradizionali attrezzature veliche furono oggetto di continui perfezionamenti. A partire dal XIX secolo, l'evoluzione del comparto fu caratterizzata da un costante progresso tecnologico che interessò sia i materiali sia le tecniche costruttive.

[5] *Yaght* è un termine olandese e significa "nave da caccia". La definizione poi storpiata dagli inglesi divenne yacht con l'accezione che usiamo ancora oggi.

Nei primi decenni del secolo scorso la diffusione delle imbarcazioni rimase ancora limitata. Le imbarcazioni erano prevalentemente costruite in legno secondo processi artigianali e il fenomeno interessava una ristretta fascia della popolazione. Nel secondo dopoguerra, invece, il settore conobbe una significativa accelerazione grazie all'introduzione del compensato marino, delle leghe leggere e, successivamente, delle plastiche rinforzate con fibra di vetro. L'evoluzione dei materiali rese possibili la sperimentazione di nuove geometrie e di configurazioni progettuali. La costruzione nautica subì un ulteriore cambiamento quando la crescente diffusione del diporto determinò un rapido incremento della domanda. Quando una quota crescente della borghesia iniziò a considerare la navigazione un'attività ricreativa, la domanda di imbarcazioni aumentò sensibilmente. Molti cantieri si trovarono impreparati a gestire volumi produttivi così elevati. Fino a quel momento il diporto era rimasto un'attività riservata a una ristretta *élite*, servita da cantieri che realizzavano poche unità all'anno.

Quando nel 1962 vide la luce il primo Salone Nautico di Genova[6] gli espositori erano ancora pochi e operavano in un mercato relativamente giovane. Con il boom economico, furono costretti a riformulare l'intera logica produttiva, introducendo concetti di costruzione seriale fino ad allora sostanzialmente assenti.

La crescita del numero di imbarcazioni in circolazione favorì parallelamente lo sviluppo di infrastrutture dedicate e l'aumento dell'occupazione nel settore. La realizzazione di porti turistici e approdi specializzati generò importanti ricadute economiche sui territori, favorendo l'insediamento di imprese attive nella manutenzione delle imbarcazioni, dei motori e degli accessori nautici, oltre a sostenere la crescita dell'intero comparto dei servizi.

L'evoluzione della nautica da diporto è strettamente collegata ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori e nelle modalità di fruizione del tempo libero. Accanto alle tipologie tradizionali continuano a emergere nuove modalità di fruizione del mare. Un fenomeno particolarmente rilevante riguarda l'ibridazione tra le imbarcazioni originariamente destinate al lavoro e quelle progettate per finalità ricreative. Un esempio significativo è rappresentato dal *tender* – una piccola unità al servizio dell'imbarcazione

[6] Il Salone Nautico Internazionale di Genova, fondato nel 1962 e organizzato da Confindustria Nautica, rappresenta uno dei principali eventi fieristici europei dedicati alla nautica da diporto e costituisce un importante osservatorio delle dinamiche del settore.

principale – il quale si è progressivamente evoluto in una barca autonoma con caratteristiche proprie del *day cruiser*[7].

Passando al diporto propriamente detto, il mercato contemporaneo ha introdotto nuove categorie che possono essere considerate un'evoluzione del tradizionale *motoryacht* mediterraneo. Il gozzo [8] costituisce l'esempio di trasformazione di una tipica imbarcazione da lavoro in un prodotto destinato prevalentemente alla navigazione da diporto. Accanto ai veloci *fast commuter*[9] e alle imbarcazioni plananti ad alte prestazioni, negli ultimi anni si è affermata la categoria degli l'*explorer vessels*. Si tratta di unità dislocanti progettate per lunghi soggiorni in mare, capaci di navigare anche durante le stagioni meno favorevoli e in acque poco ospitali. Questa tipologia risponde alle esigenze di armatori orientati verso crociere di lunga durata piuttosto che verso elevate velocità di navigazione.

Una delle tendenze più evidenti degli ultimi decenni è inoltre rappresentata dall'aumento delle dimensioni medie delle imbarcazioni. Tale fenomeno interessa non soltanto il segmento dei *megayacht*, ma anche categorie tradizionalmente caratterizzate da dimensioni più contenute. La crescente presenza di unità sempre più grandi ha sollevato questioni legate all'impatto ambientale e alla pressione esercitata sugli ecosistemi costieri. In questo contesto, l'introduzione delle Aree Marine Protette (AMP) ha rappresentato uno dei principali strumenti adottati per conciliare la fruizione turistica del mare con la tutela ambientale. Le misure introdotte prevedono generalmente il divieto di navigare nelle aree più sensibili e forme di accesso regolamentato nelle zone circostanti.

Da un lato, l'innovazione tecnologica ha consentito di realizzare imbarcazioni a costi relativamente più contenuti rispetto al passato; dall'altro, i cambiamenti sociali e culturali hanno modificato profondamente le modalità di consumo e di utilizzo del tempo libero. La diffusione delle tecnologie digitali, dell'elettronica a basso costo e dei processi di industrializzazione ha contribuito ad ampliare la platea dei potenziali utenti della nautica da diporto. Parallelamente, in diversi Paesi europei sono state introdotte politiche

[7] Il termine *day cruiser* identifica una tipologia di unità da diporto, generalmente di dimensioni contenute, progettate per la navigazione giornaliera, brevi escursioni o piccole crociere da fine settimana.
[8] Il gozzo è una tradizionale imbarcazione mediterranea originariamente impiegata per la pesca costiera e successivamente evolutasi in una delle tipologie più diffuse nel segmento del diporto.
[9] Il *fast commuter* è una tipologia di unità da diporto caratterizzata da linee filanti, carene performanti e motorizzazioni ad alte prestazioni.

finalizzate a incentivare la pratica del diporto, favorendo lo sviluppo dell'intero indotto economico collegato al settore.

Nel corso del XXI secolo, la crescente integrazione dei mercati internazionali ha ulteriormente rafforzato la competitività dell'industria nautica italiana. Grazie alla combinazione di competenze artigianali, capacità progettuali e specializzazione produttiva, l'Italia si è affermata come *leader* mondiale nella costruzione di *superyacht*. Questo primato rappresenta un contributo significativo alla bilancia commerciale nazionale e costituisce uno dei principali punti di forza del comparto manifatturiero italiano. Parallelamente, l'evoluzione culturale dei consumi ha modificato anche le modalità di espressione del lusso. Nel mercato contemporaneo si osserva una crescente attenzione verso le forme di eleganza più discrete, nelle quali la qualità progettuale, la personalizzazione e la raffinatezza costruttiva tendono a prevalere rispetto all'ostentazione delle dimensioni o della ricchezza.

1.2.2 L'analisi economica della domanda

L'analisi economica della domanda nel settore dello yachting rivela una natura profondamente ciclica, caratterizzata da un'elevata elasticità rispetto al reddito e alla ricchezza privata globale, nonché da una forte sensibilità alle variabili esogene di natura geopolitica e fiscale.

Studiare l'evoluzione della domanda dalla fine del secolo scorso a oggi consente di tracciare l'evoluzione del profilo dell'armatore: da un acquirente focalizzato sulla pura proprietà e sullo *status symbol* a un consumatore globale orientato verso il valore dell'esperienza, la flessibilità d'uso, la sostenibilità e la sicurezza personale. La domanda non risponde semplicemente a criteri di utilità marginale, ma risente delle asimmetrie distributive della ricchezza mondiale, espandendosi con particolare vigore in concomitanza con la crescita dei patrimoni dei soggetti ad alto potenziale economico (*Ultra High Net Worth Individuals* – UHNWI) e contraendosi significativamente in risposta a shock creditizi o normativi che colpiscono la fiducia macroeconomica.

Durante gli anni '80, la domanda di imbarcazioni da diporto ha vissuto una fase di forte espansione, strettamente legata alla deregolamentazione dei mercati capitali e alla crescita delle borse occidentali. In questo contesto si afferma una nuova classe imprenditoriale e

manageriale caratterizzata da elevata capacità di spesa. Lo yacht assume quindi una funzione di bene posizionale e di *status symbol*. La domanda era prevalentemente domestica ed europea, con una forte predilezione per imbarcazioni plananti veloci, motorizzazioni elevate e linee geometriche marcate. Tuttavia, questa crescita particolarmente rapida ha mostrato i propri limiti strutturali con i primi segnali di saturazione del mercato e con il rallentamento macroeconomico di fine decennio.

La natura volatile di questo tipo di consumi è emersa chiaramente all'inizio degli anni '90, quando una combinazione di shock esogeni ha invertito la tendenza.

I primi anni del decennio sono caratterizzati da una profonda recessione globale e, in Italia, da fattori economici e politico-istituzionali che hanno contribuito a una marcata contrazione della domanda interna. Questo scenario ha bruscamente interrotto il ciclo espansivo precedente, con un crollo della fiducia e della domanda.

A peggiorare il sono intervenute politiche fiscali restrittive sui beni di lusso in Europa e negli Stati Uniti (come la *Luxury Tax* americana[10]), che hanno determinato una forte contrazione della domanda *retail* di imbarcazioni nuove per oltre un triennio.

Questa crisi ha favorito una trasformazione della domanda. I consumatori hanno iniziato ad abbandonare l'ostentazione fine a sé stessa, spostando le proprie preferenze verso i criteri di solidità costruttiva, efficienza idrodinamica, sicurezza in mare e *comfort* di lungo raggio. Questo cambiamento di paradigma ha contribuito alla nascita della moderna industria dei grandi yacht dislocanti e semi-dislocanti e ha accelerato l'internazionalizzazione della domanda.

L'evoluzione del ciclo descritto è rappresentata nel Grafico 1.1, che evidenzia la relazione tra andamento delle nuove immatricolazioni e valore del mercato interno.

[10] La *Luxury Tax* fu un'imposta federale introdotta negli Stati Uniti nel 1991 sui beni di lusso, tra cui le imbarcazioni di valore superiore a 100.000 dollari. La misura venne successivamente abrogata nel 1993.

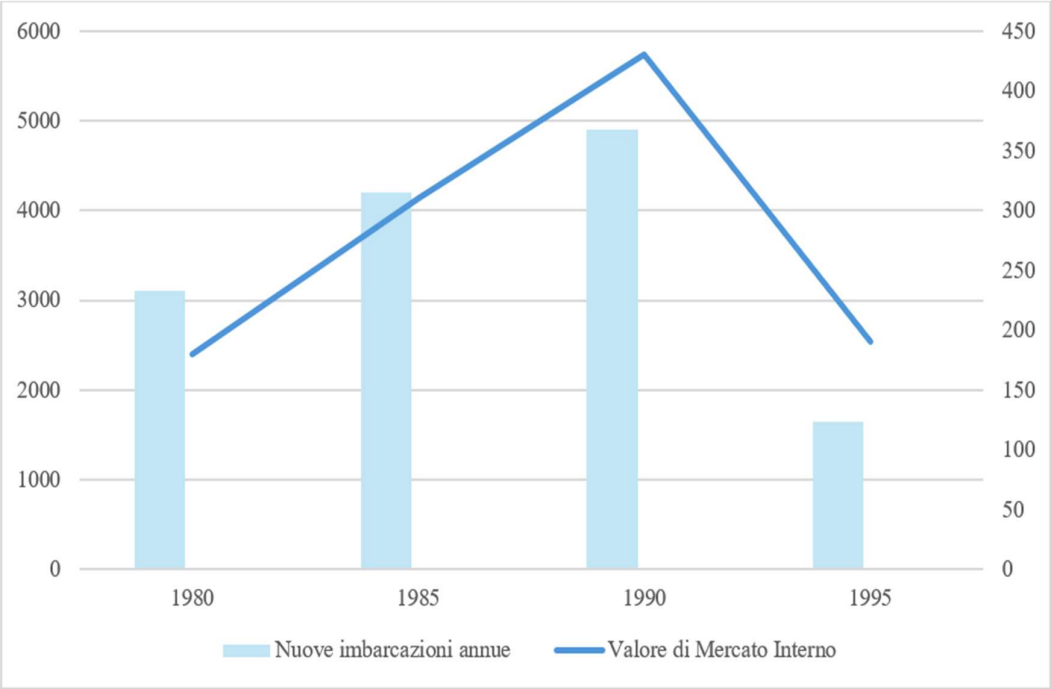


Grafico 1.1 - Rielaborazione dell'autore su dati storici UCINA e Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti relativi alle nuove imbarcazioni annue e il valore di mercato interno.

Il passaggio dalla lira all'euro tra il 1999 e il 2002 ha coinciso con una forte espansione della domanda internazionale. In questo periodo di transizione monetaria, la domanda si è strutturata su due binari asimmetrici: da un lato un mercato interno europeo in graduale ripresa; dall'altro, una domanda extra-UE particolarmente dinamica e orientata ai segmenti delle imbarcazioni medio-grandi.

Sul fronte interno, il segmento dei natanti da diporto ha registrato una significativa espansione trainata dalla semplificazione burocratica e dallo sviluppo della filiera dei motori fuoribordo e delle unità pneumatiche. La domanda nazionale è stata sostenuta da un contesto macroeconomico favorevole, che ha portato il fatturato a superare il miliardo di euro nel 2001, con un *surplus* della bilancia dei pagamenti pari a 666,3 milioni di euro. La stabilità del nuovo tasso di cambio ha consolidato la preferenza dei consumatori globali per la produzione cantieristica italiana di serie, capace di unire *design* d'avanguardia e accessibilità d'uso.

L'esplosione della crisi dei *subprime* nel 2008 e il successivo fallimento di *Lehman Brothers* hanno modificato profondamente le dinamiche del mercato globale.

Il segmento *retail* dei natanti sotto i 10 metri, fortemente dipendente dal reddito disponibile della classe media e dal credito al consumo, ha subito una forte contrazione. Il congelamento del credito bancario ha ridotto infatti la disponibilità di *leasing* e finanziamenti. La domanda di nuove unità si è quindi paralizzata.

Si è assistito ad uno spostamento strutturale delle preferenze di consumo: gli acquirenti hanno individuato nel mercato dell'usato e nella formula del noleggio a breve termine la soluzione ottimale per mantenere l'accesso al diporto stagionale. Ciò per minimizzare i costi fissi di gestione, la manutenzione e il rischio economico. Questa transizione comportamentale ha fatto sì che alla fine del 2008, in piena recessione globale, il mercato della pura compravendita di natanti nuovi registrasse un marcato rallentamento, salvaguardando temporaneamente solo il comparto del *refitting* e della componentistica di ricambio.

A partire dal 2011, il mercato interno europeo – e in particolare quello italiano – ha subito un ulteriore shock negativo legato alle politiche di austerità fiscale e all'aumento dei costi indiretti del diporto, che hanno provocato un'imponente contrazione della domanda domestica di prossimità. Questa asimmetria geografica ha costretto l'intero comparto a rimodulare i propri modelli per intercettare una clientela posizionata fuori dai confini continentali. Il mercato interno si è fortemente ridotto, portando la collocazione della produzione nazionale ad allinearsi quasi totalmente sull'*export*, che nel 2011 ha assorbito il 79% del fatturato a fronte di un mercato domestico ridotto a un marginale 21%. Questa dinamica di ricollocamento internazionale trova riscontro nei dati illustrati nel Grafico 1.2; tale tendenza si è ulteriormente accentuato nel biennio 2013-2014, quando le imbarcazioni prodotte in Italia sono state ricollocate per ben il 93% sui mercati internazionali, lasciando al mercato interno solo il 7%. Nel comparto specifico delle unità entrobordo ed entrofuoribordo[11], l'*export* ha assorbito addirittura il 94% della produzione.

[11] L'entrobordo presenta motore e trasmissione installati all'interno dello scafo, mentre nell'entrofuoribordo il motore è interno ma la trasmissione è affidata a un piede poppiero esterno orientabile.

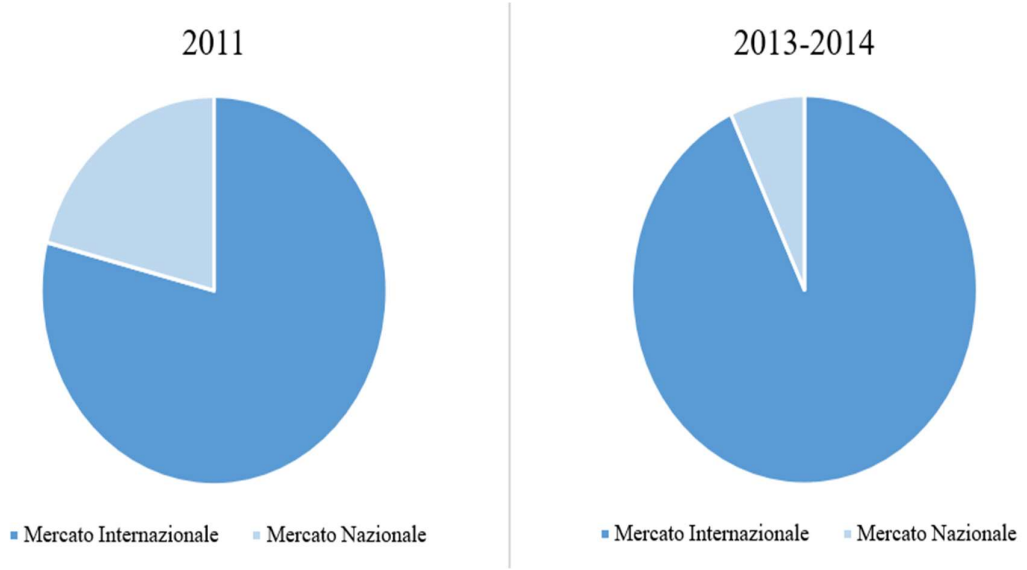


Grafico 1.2 - Evoluzione della quota di produzione nautica italiana destinata all'esportazione e al mercato interno (2011 e 2013-2014).
Fonte: Elaborazione dell'autore su dati di Confindustria Nautica.

In questo nuovo scenario globale, la nautica da diporto è emersa come il prodotto con il miglior incremento dell'*export* in valore nell'intero comparto dei mezzi di trasporto nei vent'anni precedenti, diventando un pilastro del *surplus* commerciale italiano e posizionandosi stabilmente al ventesimo posto assoluto nella classifica dei prodotti con il più elevato saldo con l'estero su oltre 5000 merci censite. Intorno al 2015, questo processo è giunto a maturazione, con uno spostamento progressivo dell'asse industriale verso beni a più elevato valore aggiunto e prodotti della meccanica di nicchia.

Il triennio compreso tra il 2018 e il 2020 rappresenta una fase particolarmente significativa della domanda moderna. Se nel 2018 il parco nautico mondiale si presentava dimensionalmente polarizzato, stabile a oltre 32 milioni di unità censite da ICOMIA[12] e dominato per il 48,7% dal mercato statunitense – con una flotta immatricolata italiana fortemente caratterizzata da unità inferiori ai 10 metri e da fasce medie tra i 10 e i 18 metri – l'esplosione della pandemia di COVID-19 nel 2020 ha generato una reazione psicologica ed economica senza precedenti.

[12] ICOMIA (*International Council of Marine Industry Associations*) è un'organizzazione internazionale che rappresenta le principali associazioni nazionali dell'industria nautica.

Nonostante il crollo del PIL mondiale del -3,3% e una contrazione del commercio globale superiore al -5% a causa dei rigidi *lockdown*, la pandemia ha modificato profondamente i comportamenti di consumo. Le restrizioni alla mobilità e la necessità del distanziamento sociale hanno provocato una rivalutazione dello yacht nell'immaginario collettivo della clientela.

Il profilo della domanda è risultato tuttavia profondamente mutato: come confermato dai monitor di tendenza del biennio 2019/2020, la riapertura del diporto registra un forte ritorno dello stipulato del *leasing* nella clientela delle persone fisiche e delle ditte individuali (oltre il 70% dei contratti totali), ma con un approccio d'acquisto molto più prudente e spostato sul segmento delle unità standard e dell'usato, dove la componente della sostenibilità finanziaria e la protezione patrimoniale da potenziali shock normativi diventano i veri *driver* della domanda.

Superata la convulsa fase di *rebound* post-pandemica, il biennio 2023-2024 ha registrato la definitiva stabilizzazione del mercato, inserito in un contesto macroeconomico internazionale tornato a muoversi a ritmi più regolari, con un PIL globale in crescita del +3,3%, un'inflazione in netta decelerazione al 3,9% e un progressivo allentamento delle politiche monetarie guidato da successivi tagli al costo del denaro derivanti dalla BCE e dalla *Federal Reserve*.

L'analisi della domanda contemporanea mostra un consumatore più consapevole e selettivo a variabili prima considerate secondarie. L'attenzione degli armatori si è infatti spostata verso i criteri della sostenibilità ambientale, l'integrazione di sistemi di propulsione ibrida o a ridotto impatto di emissioni, l'efficienza dei consumi e l'ottimizzazione del *comfort* dinamico e acustico di bordo. Non si assiste a un calo della capacità o della disponibilità di spesa dei clienti, quanto a una crescente attenzione al rapporto tra qualità, innovazione e valore del prodotto.

Questa evoluzione ha ridefinito le quote del mercato. Nel 2024 il mercato *retail* domestico italiano ha assorbito il 29,7% del fatturato complessivo, pari a circa 2,55 miliardi di euro. I mercati esteri hanno invece mantenuto il ruolo di motore trainante, rappresentando il 70,3% della domanda totale, pari a 6,05 miliardi di euro. Questa positiva dinamica di mercato ha permesso al fatturato globale dell'industria nautica nazionale di superare il record storico degli 8,6 miliardi di euro, segnando un incremento del 3,2% rispetto al già solido 2023 e un balzo straordinario dell'80% rispetto ai livelli pre-pandemici del 2019.

Tuttavia, l'analisi disaggregata per segmenti rivela una profonda asimmetria dell'andamento interno. Se da un lato lo yachting d'eccellenza e il comparto dei *superyacht* hanno continuato a crescere trainati da portafogli ordini pluriennali, il segmento dei natanti da diporto ha dettato il cambio di passo del ciclo economico settoriale, mostrando per primo l'attesa transizione verso una completa normalizzazione della domanda. La classe media, principale bacino di utenza della piccola cantieristica di serie, pur beneficiando della decelerazione dell'inflazione, ha subito l'impatto della coda del rigido regime dei tassi di interesse applicati sul credito al consumo standard.

Di conseguenza, la pressione commerciale sulle unità sotto i 10 metri e sul mercato delle motorizzazioni fuoribordo si è progressivamente riallineata a livelli di domanda osservati nel periodo precedente alla pandemia. I monitor economici e le indagini congiunturali di Confindustria Nautica hanno confermato questa polarizzazione del *sentiment* industriale: le aziende specializzate nei natanti e nei battelli pneumatici di serie hanno segnalato un rallentamento delle nuove commesse interne, inducendo un reindirizzamento delle preferenze di spesa dei consumatori verso il comparto degli accessori, dei *refitting* del parco mezzi esistente e verso il canale della locazione turistica di prossimità.

Tali dinamiche evidenziano la crescente autonomia dello yachting d'eccellenza rispetto alle più contenute dinamiche di crescita dell'economia europea. In assenza di rilevanti shock macroeconomici esogeni, le prospettive per il biennio 2025-2026 appaiono sostanzialmente stabili. Questo scenario conferma il ruolo dell'Italia quale principale produttore mondiale nel segmento dei *superyacht* e rafforza il contributo strategico del settore all'economia nazionale.

Il Grafico 1.3 sintetizza l'evoluzione economica del comparto tra il 1999 e il 2024, evidenziando le principali fasi di espansione, contrazione e successiva ripresa della domanda nautica.

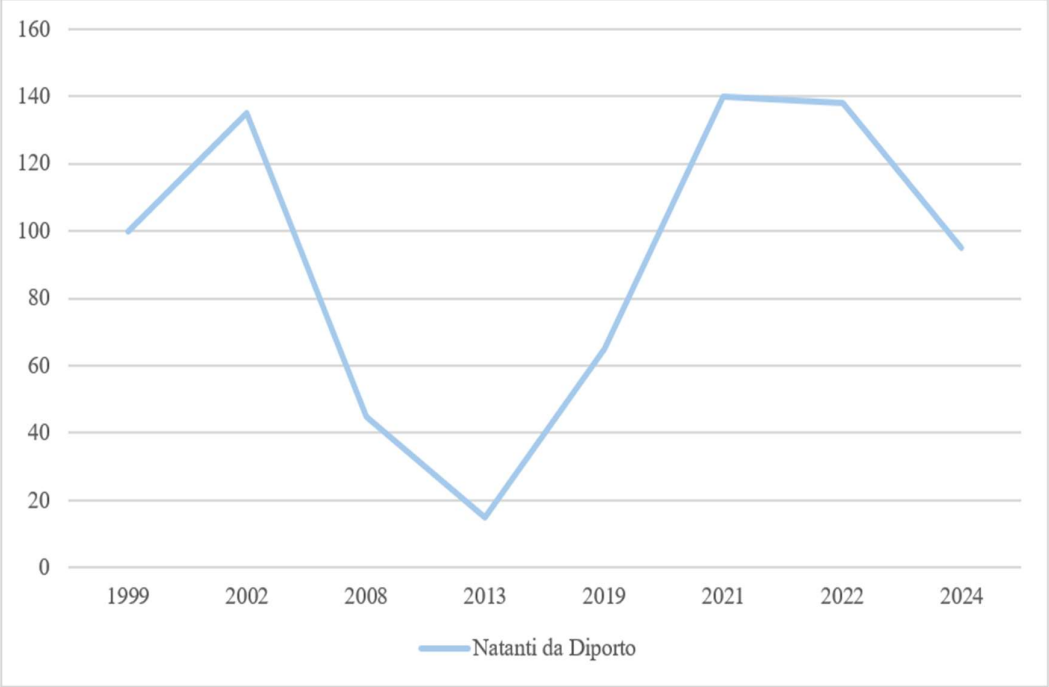


Grafico 1.3 - Sintesi storiografica ed economica del diporto italiano (1999-2024): Analisi comparativa mediante indicizzazione (Base 100 = 1999).

Fonte: Elaborazione dell'autore su dati storici di Confindustria Nautica e Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

1.3 Le caratteristiche tecniche e configurazioni funzionali

L'inquadramento tecnico-normativo non deve essere inteso come un mero esercizio di classificazione giuridica, bensì come la base necessaria per comprendere le reali dimensioni di un mercato globale in costante evoluzione. È proprio attraverso la distinzione legale tra le diverse tipologie di unità che si possono interpretare correttamente i dati di vendita, la capacità produttiva dei cantieri e, soprattutto, le dinamiche di una domanda sempre più eterogenea, che spazia dal piccolo diporto nautico alle unità destinate al diporto di alta gamma.

In questo scenario, l'evoluzione delle caratteristiche tecniche e delle configurazioni funzionali risponde a una domanda sempre più sofisticata, che non ricerca esclusivamente la prestazione velocistica, ma privilegia il *comfort* di bordo, la sostenibilità ambientale e la versatilità degli spazi.

La progettazione contemporanea si sposta dunque verso un'ingegneria che deve saper coniugare il rispetto dei rigorosi standard di sicurezza internazionali con soluzioni architettoniche innovative, capaci di trasformare l'unità da diporto in un *asset* multifunzionale e tecnologicamente avanzato.

Storicamente, nel panorama del diporto d'alto livello, la progettazione si è concentrata prevalentemente sulle prestazioni e sul *design*, riservando minore attenzione alla fruibilità complessiva degli spazi.

L'analisi progettuale individua tra le principali aree critiche: l'ergonomia degli ambienti e delle attrezzature di bordo, la continuità dei percorsi orizzontali e l'ingegnerizzazione dei collegamenti verticali. Se in ambienti estesi l'adozione di sistemi di raccordo inclinati o rampe rappresenta la soluzione più immediata, a bordo di unità da diporto medie o di serie tale scelta è fortemente limitata dalla ridotta larghezza dei corridoi e delle zone calpestabili. Di conseguenza, l'eliminazione di questi ostacoli strutturali richiede soluzioni tecnologiche avanzate e investimenti dedicati in fase di costruzione che risultano applicabili con relativa flessibilità sulle imbarcazioni a motore.

Per tradurre questi obiettivi di fluidità, *comfort* assoluto e massima fruibilità in realtà strutturale, l'architettura navale contemporanea non può limitarsi alla sola redistribuzione geometrica dei volumi interni. Essa deve necessariamente poggiare su un ecosistema integrato di soluzioni costruttive e tecnologie abilitanti. La scomposizione del valore dell'imbarcazione moderna rivela infatti come il raggiungimento degli standard pretesi

dall'armatore e dal mercato *charter* dipenda in modo diretto da una precisa sequenza di elementi tecnici e scelte materiche: dall'evoluzione dei materiali compositi di base, ai sistemi di stabilizzazione dinamica, fino alla gestione delle superfici trasparenti. Ognuno di questi componenti rappresenta un tassello fondamentale di un'unica strategia industriale orientata alla massimizzazione del valore d'uso e della redditività dell'*asset*.

1.3.1 I materiali strutturali

Il primo elemento tangibile di questa evoluzione risiede nella scelta dei materiali costruttivi, la quale non dipende esclusivamente dalle dimensioni dell'unità, ma è dettata dal bilanciamento tra prestazioni desiderate, costi di gestione e tipologia di utilizzo. Tradizionalmente, il mercato si divide in due grandi macroaree: i materiali compositi e l'acciaio associato all'alluminio.

L'impiego dei materiali compositi, comunemente identificati come plastica rinforzata con fibra di vetro, ha permesso il passaggio da una dimensione artigianale a una produzione di stampo industriale. La fortuna di questo materiale nelle strutture primarie di scafi e ponti risiede principalmente nella sua natura eterogenea, che consente ai progettisti di adattare le proprietà di resistenza del laminato alle esigenze strutturali specifiche di ogni singola area dell'unità.

Come evidenziato dalla manualistica tecnica di riferimento [13], questa capacità di "orientare" la resistenza consente di ottenere strutture più leggere ma, al contempo, più resistenti rispetto ai materiali tradizionali. Ne deriva un miglioramento del rapporto tra peso e robustezza. Dal punto di vista ingegneristico, tale versatilità permette inoltre di realizzare carene idrodinamiche complesse, che sarebbero altrimenti difficili o costose da ottenere con materiali metallici. Per questa ragione, il composito rappresenta il materiale prevalente nel segmento delle unità fino ai 30-35 metri, dove la leggerezza costituisce un requisito funzionale imprescindibile per le carene plananti destinate a raggiungere velocità elevate.

Oltre ai vantaggi meccanici, l'adozione della vetroresina risponde a precise logiche di mercato. L'utilizzo di stampi permette ai cantieri di generare economie di scala,

[13] Larsson, L., Eliasson, R. E., & Orych, M., "*Principles of Yacht Design*".

garantendo una ripetibilità qualitativa elevata. Tale standardizzazione è riconosciuta anche dai registri di classifica, che codificano i processi produttivi attraverso specifici protocolli di stratificazione o di infusione sottovuoto. Sotto il profilo del *risk management*, l'infusione sottovuoto riduce significativamente l'errore umano nel rapporto tra resina e fibra, stabilizzandolo intorno a un valore ottimale del 30-40%. Questo si traduce in una minore variabilità produttiva, nella riduzione dello sfrido di materiale e in una maggiore precisione nella stima del peso finale dello scafo, elemento che incide direttamente sulla determinazione dei costi di produzione di serie.

Tuttavia, l'evoluzione del settore sta portando a un approccio sempre più critico verso il ciclo di vita di questi materiali. Se da un lato la resistenza alla corrosione marina garantisce una longevità straordinaria al prodotto, dall'altro la natura termoindurente delle resine pone sfide significative in termini di smaltimento e riciclo a fine vita. Questo aspetto sta orientando la ricerca verso l'integrazione di fibre naturali e resine termoplastiche, cercando di coniugare le *performance* strutturali con le nuove esigenze di economia circolare espresse dalla domanda internazionale.

L'acciaio e l'alluminio rappresentano il principale riferimento costruttivo dei segmenti *mega* e *gigayacht*. Il passaggio dai compositi alla metallurgia navale segna il confine tra l'imbarcazione di serie e la nave da diporto propriamente detta, dove le sollecitazioni strutturali e le esigenze di sicurezza impongono materiali con proprietà meccaniche superiori.

L'acciaio, solitamente impiegato nei gradi navali ad alta resistenza (come il *Grade A*)[14], costituisce il materiale d'elezione per la realizzazione degli scafi dislocanti di grandi dimensioni. La scelta di questo materiale è legata al suo elevato modulo di elasticità, che garantisce una elevata resistenza alla fatica e alle torsioni oceaniche. Il peso elevato dell'acciaio contribuisce inoltre alla stabilità complessiva dell'unità e alla qualità del *comfort* di bordo. Uno scafo pesante, infatti, abbassa il baricentro e aumentare l'inerzia, favorendo una navigazione più stabile e attenuando il rollio[15].

[14] In ambito navale, il *Grade A* è una specifica classificazione metallurgica dell'acciaio, definita dai Registri di Classifica in base alle normative internazionali IACS (*International Association of Classification Societies*).

[15] Il termine Rollio fa riferimento al movimento oscillatorio trasversale di una nave che ruota attorno al proprio asse longitudinale, provocato dall'azione delle onde.

In questo scenario, l'alluminio viene spesso utilizzato in combinazione bimetallica. La configurazione più diffusa nei moderni *superyacht* prevede infatti lo scafo in acciaio e la sovrastruttura – i ponti superiori – in alluminio. Questa scelta progettuale permette di ridurre significativamente i pesi nelle parti alte della nave, migliorando la stabilità trasversale e consentendo di elevare il numero di ponti – e quindi i volumi interni disponibili – senza compromettere la sicurezza.

Infine, la scelta dei metalli porta con sé implicazioni normative cruciali legate alla sicurezza antincendio. A differenza dei compositi, i metalli offrono una resistenza passiva al fuoco intrinsecamente superiore, facilitando l'ottenimento delle certificazioni necessarie per le unità destinate al noleggio commerciale (*Charter*) e garantendo una longevità strutturale che contribuisce a preservare il valore sul mercato dell'usato nel lungo periodo. Nello specifico, l'adozione di paratie strutturali metalliche di classe "A-60" [16] è un requisito difficilmente soddisfabile per i compositi tradizionali senza l'aggiunta di pesanti e costosi rivestimenti isolanti. L'acciaio e l'alluminio consentono di ridurre i costi di adeguamento normativo per il mercato del *charter*, agevolando i tempi di certificazione dell'unità.

1.3.2 I sistemi propulsivi

La crescente centralità del *comfort* e della qualità dell'esperienza di bordo ha influenzato in maniera significativa anche l'evoluzione dei sistemi propulsivi nel settore dello *yachting* di lusso. Se tradizionalmente la propulsione era concepita in funzione delle prestazioni nautiche e dell'autonomia, oggi essa rappresenta un elemento strategico nella definizione del benessere percepito. Incide infatti su variabili quali l'abbattimento acustico, la riduzione delle vibrazioni e la sostenibilità ambientale.

Storicamente, la flotta globale è stata equipaggiata con sistemi diesel convenzionali a linea d'asse, caratterizzati da elevata affidabilità e capacità di lunghe percorrenze. Il mutamento delle preferenze della clientela *high-end* e l'introduzione di normative ambientali sempre più stringenti hanno tuttavia imposto un'evoluzione del comparto.

[16] La classificazione A-60, definita dall'IMO (*International Maritime Organization*), identifica paratie e ponti in grado di impedire il passaggio di fumo e fiamme e di limitare la trasmissione del calore per almeno 60 minuti durante l'incendio.

Uno dei principali riferimenti normativi è rappresentato dai protocolli IMO Tier III[17] applicati progressivamente dal 2016 e resi obbligatori per le imbarcazioni da diporto con stazza superiore alle 500 GT e per gli yacht oltre i 24 metri costruiti a partire dal 2021. Tale normativa impone una riduzione delle emissioni di ossidi di azoto pari a circa il 70-75% nelle aree ECA (*Emission Control Areas*)[18].

Per rispettare tali vincoli, l'ingegneria navale ha integrato sistemi di post-trattamento dei gas di scarico, tra cui i catalizzatori a riduzione selettiva (SCR – *Selective Catalytic Reduction*)[19]. Questi sistemi consentono l'abbattimento degli inquinanti, ma comportano un aumento significativo di pesi e volumi in sala macchine.

Dal punto di vista dell'architettura navale, l'installazione di un sistema SCR richiede un volume aggiuntivo pari al 10-15% dello spazio disponibile in sala macchine, oltre all'inserimento di serbatoi dedicati all'urea tecnica. Questo incremento incide sul calcolo dei pesi fissi e costringe a rivedere l'assetto idrostatico dell'unità. Ne deriva anche una lieve riduzione del volume utile destinato alle aree ospiti.

Le soluzioni ibride parallele consentono diverse modalità operative, tra cui la cosiddetta "navigazione silenziosa" elettrica a bassa velocità, che garantisce zero emissioni e assenza di rumore durante le manovre in porto. Un'ulteriore funzione è il *Peak Shaving*[20], utilizzato durante le soste all'ancora.

Questa tecnologia sfrutta l'energia accumulata nei pacchi batterie al litio per gestire i picchi di domanda energetica dei servizi di bordo. in questo modo si evita l'accensione continua dei generatori diesel, riducendo vibrazioni, emissioni e rumore in rada.

Sotto il profilo economico-gestionale, il *Peak Shaving* consente un risparmio operativo immediato. Stabilizzando il carico elettrico dei generatori vicino al loro punto di massimo rendimento (BSFC – *Brake Specific Fuel Consumpion*)[21], si riducono il consumo di carburante fino al 20% nelle soste prolungate, oltre a diminuire l'usura dei componenti e la frequenza degli interventi di manutenzione.

---

[17] Standard introdotto dall'IMO per la riduzione delle emissioni di ossidi di azoto dei motori marini.

[18] Le *Emission Control Areas* (ECA) sono aree marittime nelle quali vigono limiti più restrittivi alle emissioni prodotte dalle navi.

[19] Sistema di post-trattamento dei gas di scarico che riduce gli ossidi di azoto mediante l'impiego di un agente riducente a base di urea.

[20] Tecnica di gestione energetica che utilizza batterie o sistemi di accumulo per coprire i picchi di richiesta, riducendo il carico dei generatori principali.

[21] Il *Brake Specific Fuel Consumption* misura il consumo di carburante in rapporto alla potenza prodotta dal motore ed è uno dei principali indicatori di efficienza energetica.

Sebbene i sistemi di accumulo elettrochimico offrano benefici concreti, l'elettrificazione totale presenta ancora limiti strutturali legati alla densità energetica delle batterie, che ne restringono l'applicabilità alle lunghe traversate oceaniche.
Per questo motivo, la transizione energetica del settore si sta orientando verso carburanti alternativi *drop-in* come l'HVO (*Hydrotreated Vegetable Oil*), in grado di ridurre le emissioni di anidride carbonica senza richiedere modifiche strutturali ai motori esistenti. Questa caratteristica elimina la necessità di interventi di *refitting* complessi, rendendolo una soluzione transitoria efficiente per preservare il valore residuo degli yacht endotermici sul mercato secondario.
Parallelamente, la ricerca si concentra sui sistemi a celle di combustione (*Fuel Cell*[22]) alimentati a idrogeno, con l'obiettivo di decarbonizzare il comparto senza compromettere l'autonomia e la sicurezza operativa. L'impiego delle *fuel cell* per i servizi di bordo consente una significativa riduzione del rumore in modalità *zero-emission*, trasformando l'efficienza energetica in un elemento centrale del *comfort* sensoriale a bordo.

1.3.3 Il comfort dinamico e acustico

Il passaggio dell'analisi dei sistemi propulsivi e dei carburanti ecologici allo studio dei sistemi di *comfort* non è unicamente una transizione tecnica, ma risponde a una precisa logica di economia industriale. L'ottimizzazione del *comfort* di bordo ha guidato una significativa evoluzione nel campo dei sistemi di stabilizzazione sussidiari. Se storicamente la riduzione del rollio era finalizzata alla sicurezza della navigazione in mare aperto, nel mercato moderno dei *superyacht* essa è diventata una leva di differenziazione commerciale sempre più rilevante per garantire l'abitabilità e il benessere psicofisico degli ospiti, specialmente durante le soste in rada. Il moto ondoso genera infatti accelerazioni trasversali che impattano direttamente sulla qualità della vita di bordo, rendendo necessarie tecnologie capaci di operare sia in regime di navigazione (*underway*) sia, soprattutto, in modalità all'ancora, una condizione tecnica denominata *Zero Speed*[23].

[22] Dispositivo elettrochimico che produce energia elettrica attraverso la reazione tra idrogeno e ossigeno, generando come sottoprodotto principalmente acqua.
[23] Lo *Zero* Speed è la modalità operativa nella quale il sistema di stabilizzazione continua a funzionare anche con l'unità ferma all'ancora.

Dal punto di vista dell'economia industriale del comparto, il mercato globale dei sistemi di stabilizzazione per imbarcazioni ha raggiunto un valore stimato di 360 milioni di dollari, con una proiezione di crescita fino a 590 milioni di dollari entro il 2035, trainato da un tasso di crescita composto del 6,2%. Questa espansione è sorretta dal fatto che oltre il 58% delle imbarcazioni sopra i 12 metri adotta oggi i sistemi di stabilizzazione come equipaggiamento standard, a fronte di una clientela che considera il *comfort* vibro-acustico e di assetto, un requisito essenziale nella valutazione del prodotto.

Il mercato attuale si divide principalmente tra due soluzioni ingegneristiche mature, le quali rispondono a diverse logiche di investimento in conto capitale e costi operativi: le pinne stabilizzatrici idrodinamiche (che detengono circa il 60% della quota di mercato complessiva) e gli stabilizzatori giroscopici.

Le pinne, profili alari appendici dello scafo controllati elettronicamente, generano una forza di sollevamento (*lift*) in gradi di contrastare l'onda. In navigazione esse sfruttano il flusso dinamico dell'acqua generato dalla velocità dello yacht ed i sistemi di *Zero Speed* ne richiedono rapidi movimenti oscillatori a nave ferma (effetto *flapping*), comportando un elevato assorbimento energetico istantaneo e un aumento della resistenza idrodinamica (*drag*) in avanzamento, con conseguente impatto sui consumi di carburante.

Al contrario, lo stabilizzatore giroscopico – il cui mercato ha registrato una crescita di installazioni del 30% nel segmento *premium* – elimina le appendici esterne. Funzionando secondo il principio fisico della conservazione del momento angolare, il dispositivo racchiude un volano ad alta massa rotante sottovuoto all'interno della sala macchine. All'insorgere del rollio indotto dall'onda, il sistema risponde generando un cambiamento direzionale dell'asse in grado di neutralizzare il movimento dello scafo fino all'85-90%[24].

Sotto il profilo strettamente economico e del costo totale di possesso (TCO)[25], la scelta tra le due tecnologie riflette un preciso *trade-off* finanziario. I sistemi giroscopici per grandi yacht richiedono un investimento iniziale significativo, con prezzi d'acquisto che partono da 250.000 euro a cui si sommano i costi di installazione compresi tra 50.000 e 100.000 euro. Tuttavia, a fronte di un'elevata spesa in conto capitale, i giroscopi offrono una riduzione dei costi operativi: l'assenza di parti sommerse elimina il *drag*

[24] Fonte: *Business Reasearch Insights* (2026).
[25] Il TCO (*Total Cost of Ownership*) rappresenta il costo complessivo sostenuto durante l'intero ciclo di vita del bene.

idrodinamico, riducendo le correzioni di rotta del pilota automatico e generando un risparmio di carburante nel lungo periodo. Inoltre, l'analisi del valore residuo evidenzia che l'installazione di stabilizzatori attivi agisce come un fattore di valorizzazione sul mercato del *second-hand*, accelerando i tempi di disinvestimento dell'*asset*-yacht e riducendo il deprezzamento della nave nei primi cinque anni dall'immatricolazione[26].

Oltre alla stabilizzazione dell'assetto, la gestione del *comfort* vibro-acustico rappresenta un pilastro tecnologico ed economico fondamentale su cui si fonda la competitività dei moderni cantieri navali. Nella letteratura ingegneristica ed economico-aziendale di settore, questo ambito viene sintetizzato dall'acronimo NVH (*Noise, Vibration and Harshness*). Sotto il profilo macroeconomico, l'insonorizzazione non risponde semplicemente a requisiti funzionali, ma si configura come una leva di valorizzazione del prodotto basata su attributi intangibili.

Secondo la teoria economica dei beni di lusso, il valore di un *asset* ad alto posizionamento dipende anche da tali attributi, tra cui il silenzio e l'assenza di micro-sollecitazioni fisiche, particolarmente rilevanti per la clientela di alta gamma.

La complessa natura dello yacht come fonte sonora richiede un approccio di controllo integrato, poiché ogni funzione operativa contribuisce al campo acustico complessivo, sia interno sia esterno. Come evidenziato dalla letteratura scientifica, la trasmissione dell'energia sonora implica una trasformazione continua da energia meccanica (vibrazione) a energia acustica (rumore).

Le sorgenti di eccitazione[27] si differenziano significativamente in base allo stato operativo della nave.

In regime di navigazione, le fonti principali di rumore sono legate alla propulsione. I motori principali elevate sollecitazioni meccaniche che si trasmettono attraverso i basamenti alla struttura dello scafo. Nei materiali metallici, caratterizzati da basso smorzamento intrinseco, queste vibrazioni si propagano anche a grande distanza dalla sala macchine, coinvolgendo ponti, paratie e cabine.

---

[26] *Grand View Research*, Borelli et al. 2015 e 2016.

[27] Si definiscono "sorgenti di eccitazione" i fattori fisici (motori, eliche, impianti) che immettono vibrazioni e rumore nella struttura dello yacht (Borelli et al., 2016). Sotto il profilo dell'economia industriale, la loro mappatura guida la valutazione del *trade-off* tra costi di mitigazione alla radice (componenti *premium*) e costi di isolamento passivo nelle cabine (Klenk, 2022).

Parallelamente, le eliche rappresentano la principale sorgente di rumore a poppa. Le pressioni idrodinamiche generate dalle pale eccitano la struttura dello scafo, irradiando rumore sia negli ambienti interni sia nell'ambiente esterno.

In regime di sosta, le principali fonti di eccitazione si spostano sui motori ausiliari e sui gruppi elettrogeni, necessari a coprire l'*hotel load*[28], oltre che sui sistemi di ventilazione e condizionamento. In questo contesto, gli elementi di connessione diretta tra gli impianti interni ed esterno (come griglie di aspirazione, le condotte e scarichi sommersi) rappresentano le principali fonti di rumore aereo, incidendo sul *comfort* in rada. L'impatto economico di queste emissioni in porto si traduce in penali o restrizioni di accesso nelle marine d'alto livello più esclusive.

L'ingegneria dell'isolamento risponde a questa complessa mappatura acustica attraverso due strategie di diversificazione dei materiali industriali. La prima, l'isolamento del rumore aereo (*Airborne Noise Insulation*), volta a bloccare le onde sonore nei volumi d'aria tramite barriere composte da lane minerali ad alta densità accoppiate a membrane polimeriche viscoelastiche disposte lungo i confini della sala macchine. La seconda, l'isolamento del rumore strutturale (*Structure-borne Noise Insulation*) finalizzata a interrompere la trasmissione vibrazionale attraverso la carpenteria. La tecnologia di riferimento prevede la diversificazione strutturale tramite sistemi di *floating floor* (pavimenti galleggianti) e cabine sospese, in cui i moduli abitativi sono disaccoppiati meccanicamente dallo scafo tramite supporti elastomerici.

Infine, l'approccio olistico moderno estende la responsabilità della progettazione acustica oltre i confini dello yacht, abbracciando la sostenibilità ecologica del mezzo. Il rumore irradiato in acqua dalle eliche e dai macchinari di bordo genera infatti un significativo inquinamento acustico sottomarino, le cui esternalità negative colpiscono direttamente la fauna marina e in particolare i mammiferi. La sensibilità di questi ricettori biologici ai segnali acustici fa sì che il rumore antropico indotto dal traffico marittimo causi rilevanti cambiamenti comportamentali e una riduzione della comunicazione intra-specie.

Sotto il profilo economico e della *Corporate Social Responsibility* (CSR), la riduzione di tali esternalità non rappresenta solo un vincolo etico, ma anche una strategia di

[28] Insieme dei consumi energetici dei servizi di bordo destinati agli ospiti (illuminazione, climatizzazione, cucina, intrattenimento ecc.).

posizionamento del prodotto. I principali Registri di Classificazione internazionali hanno introdotto notazioni volontarie di *comfort* e silenziosità (come la specifica *Comfort Large Yachts* di RINA o la classe *Silent* di *Det Norske Veritas*).
L'ottenimento di tali certificazioni attesta il rispetto di standard ambientali e di *comfort* e contribuisce a ridurre l'obsolescenza funzionale dell'unità. Ne deriva un effetto positivo sulla conservazione del valore di mercato e sulla competitività nel segmento *charter*.

1.3.4 L'architettura dell'estensione spaziale

Un'ulteriore evoluzione nei requisiti della domanda riguarda la progressiva dissoluzione dei confini tra ambienti interni ed esterni, tendenza progettuale nota come *Indoor-Outdoor Flow*. Questa transizione estetica risponde alla crescente domanda di esperienza immersiva a bordo, trasformando lo spazio di bordo da volumetria chiusa a ambiente aperto e continuo.
Sotto il profilo dell'economia di prodotto, elementi architettonici come i *Beach Club* di poppa a filo d'acqua, le terrazze abbattibili idraulicamente nelle murate (balconi *drop-down*) e l'integrazione di ampie vetrate strutturali a tutta altezza non costituiscono semplici scelte decorative, bensì fattori rilevanti di differenziazione dell'offerta, atti a incrementare il valore percepito dall'acquirente.
Tuttavia, l'analisi di questo trend rivela dinamiche competitive e barriere ingegneristiche significativamente differenti tra il segmento dei *superyacht* e quello degli yacht di medie dimensioni.
Nei grandi yacht, l'integrazione di ampie vetrate e portelloni idraulici è favorita da maggiori margini di dislocamento. Le piattaforme sono generalmente *custom* e i rinforzi strutturali sono progettati *ad hoc* per ogni unità. Nel segmento inferiore, invece, queste soluzioni richiedono una complessa ottimizzazione di spazi e pesi, dovendo integrarsi in processi produttivi di serie.
Nelle imbarcazioni sotto i 30 metri lo spazio e i pesi seguono una rigida dinamica a somma zero: l'installazione di complessi meccanismi idraulici per l'abbattimento delle murate laterali e l'interruzione della continuità strutturale della trave-nave richiedono una significativa riprogettazione dei *layout* interni e dei moduli di stampa in vetroresina.

Allo stesso tempo, l'elevato peso specifico dei vetri multistrato strutturali rischia di innalzare significativamente il baricentro dell'imbarcazione, alterandone l'assetto statico e dinamico.

Per compensare la perdita di rigidità torsionale dello scafo senza compromettere la stabilità complessiva del mezzo, i cantieri devono ricorrere a una rigorosa ingegnerizzazione dei pesi, alleggerendo le sovrastrutture superiori tramite l'uso diffuso di resine e inserti in fibra di carbonio. Questo sforzo tecnologico genera un incremento della spesa in conto capitale in ricerca e materiali avanzati, i cui costi devono essere ammortizzati dal *management* su volumi di produzione più elevati per mantenere la competitività del prodotto.

A queste sfide strutturali si aggiungono implicazioni economiche legate alla gestione energetica e termica dell'unità in fase operativa.

L'irraggiamento solare attraverso le ampie superfici vetrate genera un effetto serra particolarmente rilevante negli yacht di medie dimensioni, dove il volume interno ridotto amplifica le variazioni termiche. L'innalzamento della temperatura interna richiede un intervento immediato e intensivo degli impianti di condizionamento.

Poiché lo spazio tecnico a bordo per alloggiare i *fancoil* e le centrali di trattamento dell'aria è strutturalmente limitato, i cantieri sono chiamati a installare impianti compatti ad elevata efficienza e a investire nell'acquisto di vetri speciali dotati di pellicole e filtri UV.

Questa strategia di protezione termica passiva serve a prevenire un sovraccarico cronico dei generatori ausiliari, riducendo i consumi di carburante e preservando il posizionamento di efficienza del *brand*. In questo senso, la capacità di adattare soluzioni architettoniche nate nell'altissimo lusso a segmenti inferiori rappresenta un importante parametro di competitività tecnologica e industriale per i cantieri contemporanei.

Sotto il profilo regolatorio e di certificazione energetica, l'ottimizzazione del carico termico passivo permette inoltre di soddisfare i requisiti restrittivi legati all'impronta di carbonio delle unità da diporto, un fattore che incide direttamente sulla commerciabilità dell'*asset* nel mercato del *second hand,* sempre più condizionato da future normative sulle emissioni.

1.3.5 La configurazione del layout in base alla destinazione d'uso

La progettazione degli spazi interni e la distribuzione dei volumi a bordo non rispondono unicamente a criteri di ergonomia o di gusto estetico, ma riflettono direttamente il modello di *business* e la destinazione d'uso a cui l'*asset* è destinato. Sotto il profilo del *management* nautico, la configurazione del *layout* rappresenta la sintesi visiva di un preciso compromesso economico che contrappone la massimizzazione del valore d'uso personale e identitario, tipico della proprietà puramente privata, e l'ottimizzazione del rendimento finanziario e della redditività commerciale, cardine del mercato *Charter*. Questa dicotomia operativa impone ai cantieri e ai progettisti scelte differenti fin dalle prime fasi di compartimentazione dello scafo.

Nelle imbarcazioni destinate prevalentemente al mercato *Charter*, l'obiettivo primario del layout è la riduzione delle gerarchie spaziali, al fine di preservare il valore commerciale del servizio di noleggio. Per soddisfare gruppi di clienti differenti (*charter guests*) che condividono il costo dell'imbarcazione, è necessario prevedere cabine di dimensioni e allestimenti equivalenti, preferibilmente organizzate in suite simmetriche. Questa simmetria riduce le disparità nel valore percepito dell'esperienza a bordo e favorisce la commercializzazione delle settimane di noleggio, ottimizzando il tasso di occupazione stagionale.

Parallelamente, la configurazione *Charter* richiede una netta separazione dei flussi di circolazione tra ospiti e equipaggio, ottimizzando i percorsi di servizio per garantire *privacy* e rapidità nelle operazioni di *housekeeping* e *catering*. Sul piano delle aree comuni, l'offerta si concentra sull'ampiezza degli spazi di socializzazione e sulla capacità di stivaggio di attrezzature ricreative, i cosiddetti *water toys* (moto d'acqua, scivoli gonfiabili, tender di grandi dimensioni). Lo spazio tecnico a poppa e nei garage laterali viene quindi riorganizzato o ampliato per ospitare tali elementi, che agiscono come strumenti di differenziazione commerciale in grado di giustificare un *premium price* sul mercato del noleggio.

Al contrario, la configurazione orientata all'uso privato risponde a logiche di elevata personalizzazione e di valorizzazione del tempo familiare. In questo scenario, la gerarchia degli spazi è più marcata e culmina nella progettazione di una *master suite* (la cabina armatoriale), spesso collocata su un intero ponte o sull'intera prua

dell'imbarcazione, integrando terrazze private abbattibili, cabine armadio dedicate e bagni *en suite* di grandi dimensioni.

La flessibilità e l'articolazione degli ambienti interni riflettono lo stile di vita dell'armatore e la crescente tendenza alla permanenza prolungata a bordo, fenomeno accentuato dalla digitalizzazione delle attività professionali. Di conseguenza, i *layout* privati integrano uffici multimediali insonorizzati e dotati di sistemi di connessione satellitare ridondanti per il lavoro remoto (*smart working* d'alto livello), oltre ad aree riservate al nucleo familiare, separate dagli spazi destinati all'equipaggio.

Mentre lo yacht da *charter* è progettato come una struttura ricettiva di lusso, standardizzata e orienta alla massimizzazione dell'attrattività commerciale, lo yacht privato si configura come una residenza flottante altamente personalizzata. Questa differenziazione strutturale evidenzia come l'architettura navale contemporanea debba adattarsi a logiche di redditività o di benessere individuale, ridefinendo il concetto di flessibilità industriale nel comparto nautico.

Sotto il profilo del mercato *second-hand*, la configurazione del *layout* incide in modo rilevante sulla liquidità dell'*asset*: un'unità privata eccessivamente personalizzata tende a registrare una maggiore svalutazione e tempi di disinvestimento più lunghi, salvo il caso in cui sia stata progettata su piattaforme predisposte alla riconversione in ottica *charter.*

1.4 Lo Yachting nell'ecosistema del Luxury Travel

1.4.1 La riconfigurazione dello spazio

Il cuore della proposta di valore dello yachting risiede nel superamento del vincolo geografico che tradizionalmente caratterizza l'ospitalità *land-based*. Mentre l'albergo di lusso fonda la propria rendita di posizione sulla stabilità del territorio e sulla valorizzazione della destinazione in cui è radicato, lo yacht opera una riconfigurazione del rapporto tra lusso e territorio.

Come evidenziato dagli studi accademici recenti[29], lo yachting si configura come *meta-economic sector*: la sua capacità di generare valore non dipende più dalla qualità delle infrastrutture turistiche locali, ma dalla capacità dell'*asset* di "internalizzare" la destinazione. In questo modo, esso porta con sé standard di servizio, igiene e *comfort* indipendenti dalla latitudine. Questo paradigma viene definito dalla letteratura come una "infrastruttura di ospitalità autonoma", capace di svincolare il viaggiatore dalle inefficienze delle infrastrutture turistiche a terra.

Questa evoluzione è supportata dal dinamismo finanziario degli *Ultra High Net Worth Individuals* (UHNWI). Il mercato dei beni di lusso continua a rappresentare una classe di investimento strategica, in cui gli armatori ricercano *asset* che uniscano il piacere estetico, durevolezza e flessibilità.

La crescita della popolazione UHNWI conferma come il trasferimento della ricchezza verso le nuove generazioni stia ridefinendo le priorità: la nuova classe di investitori non cerca più il mero possesso, ma il valore dell'esperienza.

I più recenti *report* sulla ricchezza globale evidenziano come gli yacht siano oggi considerati *asset* "durevoli e flessibili" all'interno del portafoglio delle "*passion investments*"[30], dove la *privacy* e la sicurezza rappresentano componenti essenziali del valore.

Lo yacht non è, quindi, un semplice mezzo di trasporto, ma una destinazione itinerante che offre all'armatore un controllo totale sulla propria geografia. Questa caratteristica ribalta il modello tradizionale dell'ospitalità: non è più l'ospite a raggiungere una meta

[29] Gladkikh, T., & Séraphin, H. (2021).

[30] Le *Passion Investments* sono investimenti effettuati in beni di lusso, collezionismo o *asset* caratterizzati da una forte componente emozionale oltre che finanziaria.

predefinita, ma è l'infrastruttura di ospitalità a costruire, in tempo reale, il percorso esperienziale.

Tale dinamismo consente di superare il concetto di "rendita di posizione" tipico degli hotel *ultra-luxury*, trasformando lo yacht in un'architettura di servizio adattiva.

Questa evoluzione ha trasformato lo yacht da mero *status-symbol* a fonte di valore esperienziale. La mobilità diventa la principale variabile distintiva del lusso: la possibilità di vivere un ambiente iper-personalizzato mentre il contesto esterno cambia consente una gestione ottimale del tempo, risorsa scarsa per eccellenza. In questo ecosistema, la baia isolata non è una semplice *location*, ma lo scenario "privatizzato" dell'esperienza. L'iper-personalizzazione del servizio a bordo, supportata da capitale umano altamente specializzato, completa la trasformazione del valore dal bene fisico alla co-reazione dell'esperienza.

1.4.2 Il superamento del modello crocieristico

Il modello crocieristico tradizionale, anche nel segmento *premium* o *ultra-luxury*, rimane intrinsecamente ancorato a una logica di standardizzazione. Fondando la propria efficienza economica sull'ottimizzazione dei volumi e su una rigida pianificazione degli itinerari, la crociera impone all'ospite una fruizione mediata e collettiva dello spazio.

Come evidenziato dall'analisi dei nuovi segmenti di mercato, la nascita delle "crociere di ultra-lusso" rappresenta un tentativo del settore di replicare l'esclusività dello yachting, riducendo la stazza delle navi e aumentando il rapporto spazio/passeggero per rendere l'esperienza più intima.

Al contrario, lo yachting e, ancora di più, la nautica di prossimità rappresentano il superamento di questo paradigma. In questo caso, il valore non deriva da un pacchetto predefinito, ma dalla capacità dell'infrastruttura di adattarsi in tempo reale alle esigenze dell'armatore.

Mentre il modello crocieristico si basa sulla "produzione di massa dell'esperienza", lo yachting *charter* opera secondo una "logica di co-creazione del valore", in cui l'ospite non è un utente passivo, ma parte attiva della definizione dell'esperienza.

Questa divergenza riflette un cambiamento sociologico rilevante. Se la crociera rappresenta una forma di lusso "pubblico", lo yachting esprime una crescente domanda di sovranità spaziale.

Questo passaggio è coerente con la "Strategia del lusso", che privilegia la personalizzazione estrema rispetto ai modelli di consumo di massa. Il *charter* di un *superyacht* permette di ridurre il "rumore sociale" tipico del turismo collettivo, garantendo un livello di *privacy* difficilmente replicabile dalle navi da crociera. Le principali differenze del modello crocieristico e quello dello yachting possono essere sintetizzate nella Tabella 1.2.

Variabile	Crociera	Yachting
Itinerario	Predeterminato	Flessibile
Privacy	Limitata	Elevata
Personalizzazione	Standardizzata	Totale
Capacità	Elevata	Ridotta
Esperienza	*Destination-driven*	*Journey-driven*

Tabella 1.2 - Analisi comparativa tra il settore crocieristico e lo yachting.
Fonte: Elaborazione originale dell'autore.

Il superamento del modello crocieristico si manifesta anche nella nautica dei natanti sotto i 10 metri. Se il *superyacht* eccelle per il rapporto equipaggio-ospite 1:1, il natante offre una libertà operativa e un'autonomia gestionale totale, consentendo all'armatore di definire rotte e soste senza mediazioni. Mentre il modello crocieristico, anche nelle versioni *ultra-Luxury*, si basa su servizi standardizzati di alta gamma (ristorazione, intrattenimento e spazi comuni), lo yachting *charter* e la nautica di prossimità si fondano su una logica di flessibilità che la nave non può replicare.

I dati di mercato confermano che, nonostante il tentativo delle navi da crociera di accedere a rotte più esclusive, la flessibilità del natante resta difficilmente eguagliabile.

In questo segmento, la libertà di movimento e l'accesso a ree costiere non raggiungibili dai grandi scafi rappresentano un elemento distintivo. L'utente non è più un passeggero che segue un itinerario prestabilito, ma un navigante che costruisce la propria esperienza in tempo reale.

Da un punto di vista operativo, il superamento del modello crocieristico si riflette anche nella trasformazione del ruolo del personale di bordo nei segmenti più grandi. Questo non

è più un semplice esecutore di servizi standardizzati, ma un'interfaccia esperienziale altamente personalizzata

Nei natanti, invece, questa funzione è sostituita dalla competenza diretta dell'armatore, che gestisce in autonomia l'imbarcazione.

Il superamento del modello crocieristico è ulteriormente confermato dalla domanda di imbarcazioni di dimensioni contenute, trainata dalla crescita del turismo di prossimità e dalla ricerca di maggiore autonomia nella gestione dell'esperienza.

In definitiva, la distinzione è netta: se la crociera è una *destination-driven experience*, in cui il valore è definito dalla meta raggiunta, la nautica dei natanti si configura come una *journey-driven experience*, in cui il valore risiede nel controllo del percorso, delle soste e dello spazio vissuto.

Il natante rappresenta così una forma di *liquid luxury,* in cui il lusso non è il servizio fornito da terzi, ma la piena autonomia nella gestione del tempo e dello spazio in mare.

Il superamento della crociera non è solo una scelta di lusso, ma un salto qualitativo nella concezione del tempo libero: si ottiene un elevato livello di controllo sul proprio spazio e sulle modalità di fruizione dell'esperienza, sia esso mediato da un equipaggio dedicato o gestito in totale autonomia.

1.4.3 La barca come "bolla sociale" e Safe Heaven privato

L'evoluzione del mercato nautico ha subito un'accelerazione significativa a partire dal 2020, periodo in cui la barca è stata riscoperta come una vera e propria "bolla sociale" protetta.

In un contesto globale caratterizzato da crescenti incertezze sanitarie e geopolitiche, il natante ha assunto il ruolo di *Safe Haven* (rifugio sicuro)[31], capace di garantire all'armatore e al suo nucleo ristretto un elevato livello di protezione da minacce esterne.

La barca si configura quindi come un microambiente controllato, in cui sicurezza e *privacy* rappresentano elementi centrali dell'esperienza. Essa consente di ridurre l'esposizione ai flussi turistici di massa senza rinunciare agli standard di confort.

[31] *Safe Haven* è l'espressione utilizzata in economia e finanza per indicare un bene o un luogo percepito come rifugio sicuro in contesti caratterizzati da elevata incertezza.

Questa dinamica non è solo un fenomeno di costume, ma un elemento rilevante dell'economia del lusso contemporaneo. La ricerca di spazi privati, controllabili e sanificabili è diventata una priorità per gli investitori, che hanno progressivamente ridefinito i propri *passion investments* in funzione di una maggiore autonomia.
Il natante risponde in modo particolarmente efficace a questa domanda. Le sue dimensioni contenute e la gestione diretta consentono un controllo e riservatezza difficilmente replicabile in altri contesti del tempo libero.
Questa trasformazione ha elevato il natante da bene strumentale a presidio di benessere psicofisico, rendendolo una sorta di estensione mobile dello spazio domestico dell'armatore.
A questo si aggiunge l'evoluzione tecnologica. La connettività satellitare a bassa latenza consente oggi di utilizzare lo yacht come un ambiente operativo ad alte prestazioni, permettendo di coniugare attività professionale e tempo libero con elevata autonomia.
Il settore della nautica di prossimità ha beneficiato di questo spostamento di preferenze, intercettando una domanda che non ricerca più esclusivamente lo *status symbol*, ma anche la certezza di un ambiente controllato e personalizzabile.
In definitiva, la nautica di prossimità ha trasformato il mare in uno spazio di protezione, una zona "franca" rispetto alle turbolenze terrestri. Questo ridefinisce lo standard del lusso, che non si basa più sulla visibilità, ma sulla riservatezza e sulla qualità dell'esperienza.

1.4.4 L'ecosistema del servizio a bordo

Nell'ecosistema dell'ospitalità di alto livello, l'iper-personalizzazione richiede che il capitale umano a bordo agisca come motore dell'offerta.
Il successo di un'esperienza nautica di pregio risiede nella capacità di progettare e vivere ambienti fluidi, in grado di fondere il *comfort* domestico elevato con la libertà dell'esplorazione.
A bordo dei grandi yacht, questa funzione è affidata a un equipaggio altamente specializzato, capace di interpretare le esigenze dell'ospite attraverso un'assistenza discreta e continuativa.

Il servizio si articola su protocolli di eccellenza che spaziano dalla gestione dell'ospitalità digitale alla sostenibilità. Il personale opera secondo uno standard multidisciplinare che consente risposte rapide e personalizzate, trasformando il tempo a bordo in un'esperienza di *comfort* continuo.

Nel segmento dei natanti sotto i 10 metri, la figura dell'equipaggio viene sostituita dalla piena autonomia dell'armatore. In questo contesto, l'eccellenza non è più delegata a terzi, ma coincide con la competenza diretta del proprietario, che diventa responsabile della propria esperienza.

L'imbarcazione si configura così come un vettore di esplorazione flessibile, svincolato dalle mediazioni logistiche tipiche delle unità più grandi.

Questa evoluzione ridefinisce i canoni del lusso. La tecnologia di bordo, ereditata dai segmenti superiori, svolge un ruolo centrale in questo processo. Grazie a sistemi di domotica integrata e connettività satellitare a banda larga, anche il piccolo natante si configura come un ambiente digitale avanzato.

La gestione autonoma del clima, della propulsione e dei sistemi di bordo consente di integrare attività professionali e tempo libero. In questo modo, la barca diventa un ufficio remoto e un rifugio privato, dove il confine tra lavoro e benessere tende a ridursi.

Tale trasformazione trova riscontro anche nella configurazione spaziale, sempre più orientata a una connessione organica con l'ambiente esterno. La domotica non rappresenta più un semplice accessorio, ma diventa un elemento centrale di gestione dei sistemi di bordo. Essa consente all'armatore di mantenere un controllo costante sulle principali funzioni dell'imbarcazione, garantendo standard di *comfort* termico, acustico e digitale. In questo modo, l'imbarcazione si adatta rapidamente alle esigenze dell'utilizzatore, integrando spazi dedicati al lavoro e al *relax*.

In definitiva, l'iper-personalizzazione in questo segmento non deriva dalla presenza di un apparato di servizio esterno, ma dalla padronanza diretta dell'armatore sullo spazio e sui tempi. Se nello yachting di grandi dimensioni il servizio è erogato da personale specializzato secondo protocolli strutturati, nel natante l'eccellenza coincide con l'autogestione dell'esperienza.

L'assenza di mediazione professionale non rappresenta una carenza, ma un elemento distintivo. Il controllo dell'esperienza rende la barca un'estensione mobile e coerente con lo stile di vita del proprietario.

1.4.5 Dalla Service-Dominant Logic al valore dell'esperienza

Nel panorama nautico contemporaneo si osserva un progressivo spostamento dell'attenzione dal possesso del bene alla fruizione dell'esperienza. In questa prospettiva, l'imbarcazione non viene più considerata esclusivamente un bene strumentale, ma il contesto attraverso cui l'armatore realizza attività, relazioni e momenti di svago.

Questo cambiamento richiama i principi della *Service-Dominant Logic*[32], secondo cui il valore non risiede unicamente nelle caratteristiche tecniche dello scafo o nelle prestazioni dei sistemi propulsivi, ma nell'utilizzo delle competenze, delle conoscenze e dei servizi che l'imbarcazione rende possibili.

In questa prospettiva, il valore emerge dall'interazione tra utilizzatore, mezzo e contesto di fruizione. La Figura 1.1 illustra il passaggio da una concezione del valore legata al possesso del bene a una maggiormente orientata sull'esperienza dell'utilizzatore.

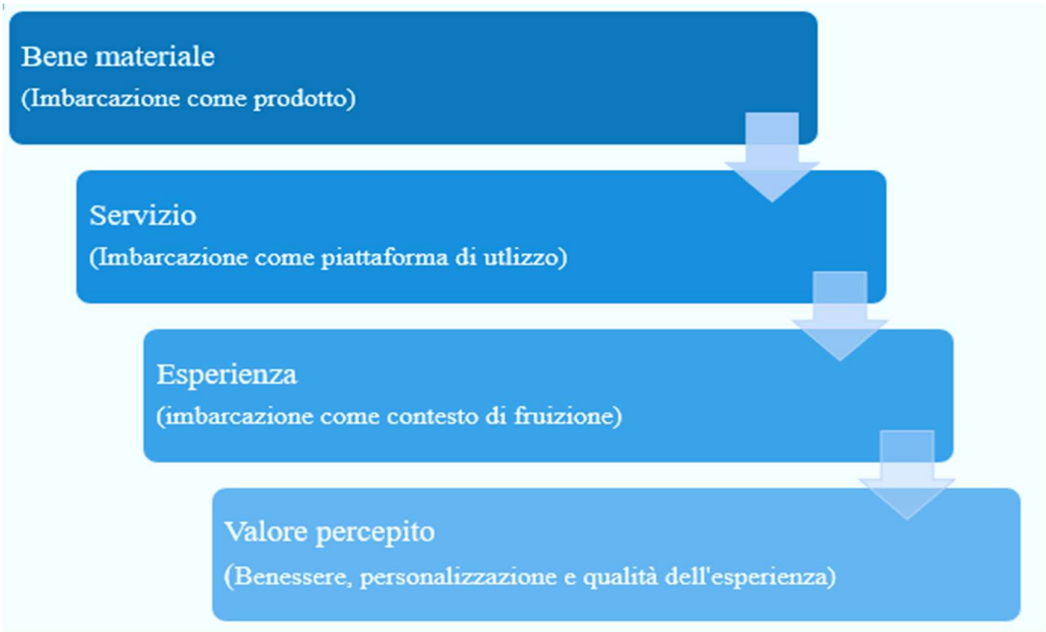


Figura 1.1 - Modello di evoluzione del valore nel settore yachting: dal prodotto all'esperienza.
Fonte: Elaborazione originale dell'autore basata sul paradigma dell'economia dell'esperienza.

[32] La *Service-Dominant Logic* è l'approccio teorico sviluppato da Vargo e Lusch secondo cui il valore economico non risiede nel bene in sé, ma emerge dall'interazione tra fornitore e utilizzatore attraverso processi di co-creazione.

Tale visione ha influenzato anche l'evoluzione del *design* nautico. Progettare un'imbarcazione significa oggi partire dalle esigenze dell'utilizzatore e dalle modalità di funzione previste, piuttosto che dalle sole caratteristiche tecniche della piattaforma navale. In questo modello, lo yacht diventa uno spazio progettato attorno all'utente. Elementi quali l'illuminazione naturale, la configurazione degli ambienti e la modularità degli arredi vengono sviluppati per migliorare il *comfort* e adattarsi a differenti modalità di utilizzo.

La diffusione dei principi dell'*Experience Economy*[33] ha inoltre modificato il ruolo delle imprese nautiche. Le aziende non si limitano più alla produzione dell'imbarcazione, ma progettano soluzioni capaci di supportare differenti modalità di utilizzo e di generare valore per il cliente nel corso dell'intero ciclo di vita del bene.

In questo scenario, lo yacht assume la funzione di ambiente flessibile e adattabile. La domotica e l'integrazione digitale non rappresentano più semplici dotazioni accessorie, ma costituiscono strumenti che consentono di adattare rapidamente gli spazi alle diverse esigenze operative, lavorative o ricreative.

Infine, questa evoluzione evidenzia come il settore nautico si stia orientando verso forme di consumo sempre più basate sulla personalizzazione dell'esperienza. Il prestigio dell'imbarcazione non dipende più esclusivamente dalla capacità di offrire contesti d'uso coerenti con le aspettative dell'armatore.

L'imbarcazione non rappresenta quindi soltanto un bene da possedere, ma uno spazio in cui si sviluppano esperienze personalizzate. Il valore percepito deriva dalla qualità dell'interazione tra utilizzatore, imbarcazione e ambiente marino, più che dalla sola dotazione materiale del bene.

[33] L'*Experience Economy* è il modello economico secondo cui le imprese generano valore progettando esperienze memorabili e personalizzate, oltre alla semplice fornitura di beni e servizi.

CAPITOLO II – IL NUOVO CONSUMATORE

2.1 Il profilo sociologico e driver d'acquisto

2.1.1 La sociologia del consumo di lusso

Il consumo di beni di lusso ha storicamente rappresentato una delle principali forme di comunicazione sociale. Attraverso le scelte di consumo, gli individui esprimono la propria posizione all'interno della gerarchia sociale e costruiscono un'immagine riconoscibile dagli altri. In questa prospettiva, il consumo supera la semplice soddisfazione dei bisogni materiali, diventa uno strumento di identificazione e distinzione sociale. Da una prospettiva sociologica, i beni di lusso costituiscono segnali che rendono visibile il rango dell'individuo all'interno della struttura sociale.

Questa interpretazione trova fondamento nella teoria che collega la nascita della classe agiata al passaggio dalle società di sussistenza a sistemi basati dapprima dalla predazione e successivamente sull'accumulazione della ricchezza. In tale contesto, il prestigio viene progressivamente associato all'esenzione dal lavoro produttivo e alla capacità di ostentare la ricchezza. Si afferma così una distinzione tra le attività considerate onorevoli e quelle manuali o industriali, mentre l'assenza di un'attività lavorativa produttiva diviene uno dei principali indicatori dell'appartenenza ai livelli più elevati della società.

L'affermazione della classe agiata procede parallelamente allo sviluppo della proprietà privata. Se nelle fasi iniziali il possesso dei beni derivava principalmente dal bottino[1], con la civiltà industriale la proprietà assume il significato di simbolo del successo economico. Il patrimonio non rappresenta più soltanto il risultato della capacità individuale di accumulare ricchezza, ma diventa esso stesso un elemento di prestigio e rispettabilità. Il consumo è quindi influenzato non solo dai bisogni materiali, ma anche dal desiderio di emulazione pecuniaria. Si genera così un processo cumulativo, nel quale ogni traguardo economico alimenta l'aspirazione a conseguire un livello di ricchezza ancora superiore. Il lusso, pertanto, non coincide semplicemente con il possesso di beni costosi, ma svolge una funzione di legittimazione e mantenimento dello *status* sociale.

[1] Il concetto vebleniano di "bottino" definisce l'appropriazione tangibile dei risultati di un'azione predatoria, originaria forma di proprietà utile a ad attestare l'onorabilità e la superiorità coercitiva dell'individuo all'interno della comunità.

Alla luce di queste considerazioni, il mercato dell'*ultra-luxury* può essere interpretato attraverso due concetti centrali: l'ozio vistoso[2] e il consumo vistoso[3]. Il primo consiste nella possibilità di dedicare tempo ad attività considerate esclusive, come la navigazione o gli sport d'*élite*, che rendono visibile l'esenzione dal lavoro produttivo e, di conseguenza, la posizione sociale raggiunta. Il secondo si manifesta attraverso l'acquisto di beni ad alto valore economico, il cui possesso comunica prestigio e rafforza il riconoscimento sociale dell'individuo.

La letteratura sociologica contemporanea evidenzia come il consumo vistoso non rappresenti un fenomeno statico, ma una pratica evolutasi insieme alla società dei consumi. Pur assumendo forme differenti rispetto a quelle descritte originariamente da Veblen[4], ne conserva la logica di fondo: il valore del consumo non risiede esclusivamente nell'utilità del bene, ma soprattutto nella sua capacità di comunicare prestigio, favorire il riconoscimento sociale e alimentare il processo di emulazione.

Con la conclusione della *Gilded Age*[5], il consumo vistoso ha assunto forme più articolate. Nei primi decenni del Novecento, l'ostentazione della ricchezza costituiva ancora il principale criterio di distinzione delle *élite* industriali. Dal secondo dopoguerra, lo sviluppo tecnologico e la diffusione del consumo di massa hanno invece favorito una progressiva democratizzazione dei consumi distintivi, estendendo la competizione per il riconoscimento sociale anche ai ceti medi. Questo processo raggiunge una relativa stabilità negli anni Ottanta, durante la fase di espansione edonistica, quando il bene di lusso cessa di rappresentare esclusivamente la ricchezza e diventa uno strumento di posizionamento nelle nuove gerarchie professionali.

Parallelamente, la domanda di beni di lusso si allontana dalla sola utilità funzionale. La letteratura individua tre principali meccanismi. Il primo è l'effetto Veblen, nel quale il

---

[2] L'ozio vistoso – *conspicuous leisure* – si configura come astensione dal lavoro produttivo e consumo improduttivo di tempo, finalizzato a dimostrare il possesso di uno status socioeconomico elevato che esenta il soggetto dalle necessità della sussistenza materiale.

[3] Con il consumo vistoso – *conspicuous consumption* – individua l'acquisizione e l'ostentazione di beni superflui d'elevato valore monetario, il cui fine non risiede nel soddisfacimento di bisogni biologici o funzionali, bensì nella segnalazione della propria superiorità relativa rispetto ai ceti inferiori.

[4]Thorstein Bunde Veblen (1857-1929), economista e sociologo statunitense, è stato tra i principali esponenti dell'istituzionalismo economico e acuto critico del capitalismo della seconda rivoluzione industriale.

[5] Con il termine *Gilded Age* si identifica la fase di intensa industrializzazione, urbanizzazione e accumulazione capitalistica registrata negli Stati Uniti tra il 1870 e l'inizio del XX secolo, caratterizzata da profonde disuguaglianze socioeconomiche.

prezzo elevato del bene costituisce un segnale di *status*. Il secondo è l'effetto *bandwagon*, legato alla tendenza a adottare modelli di consumo percepiti come socialmente desiderabili. Il terzo è l'effetto *snob*, che si manifesta nella ricerca di esclusività attraverso il rifiuto di beni ormai ampiamente diffusi nei mercati di massa.

A questa interpretazione si affianca una lettura degli effetti Veblen fondata sulla teoria della segnalazione[6] in presenza di informazione asimmetrica. In questa prospettiva, il consumo vistoso non deriva da un'utilità associata al prezzo in sé, ma dalla necessità degli individui più abbienti di comunicare la propria ricchezza attraverso l'acquisto di beni di lusso costosi. La spesa diventa così un segnale credibile di una caratteristica altrimenti non osservabile. Il modello mostra inoltre che, in presenza di una violazione della proprietà di *single-crossing*[7], il mercato tende a segmentarsi in modo relativamente stabile tra beni di fascia bassa e beni di lusso ad alto margine. Il consumo vistoso può quindi essere interpretato come un equilibrio razionale nei mercati competitivi. Tale equilibrio, tuttavia, dipende dalla capacità delle imprese di preservare l'esclusività del bene. Politiche di sconto o promozioni eccessive riducono infatti la credibilità del segnale, compromettendone la funzione distintiva.

L'integrazione tra prospettiva economica e sociologica consente di superare una lettura del consumo fondata esclusivamente sull'accumulazione della ricchezza. I comportamenti di consumo non dipendono soltanto dalle risorse economiche disponibili, ma anche dal capitale culturale degli individui. La distinzione sociale si costruisce infatti attraverso l'interiorizzazione di disposizioni, competenze e schemi percettivi che permettono di riconoscere e interpretare i codici propri dei diversi gruppi sociali.

Il superamento del modello classico del *trickle-down*[8] a favore della prospettiva del *trickle-round*[9] consente di interpretare la diffusione del gusto come un processo più complesso e meno lineare. Le scelte di consumo dipendono sempre meno

---

[6] Il modello di *signaling* deriva da Michael Spence (1973) per la quale nei mercati con informazione asimmetrica il prezzo o il consumo fungono da segnali credibili di qualità o *status*.

[7] La proprietà del *single-crossing* garantisce ordinamenti coerenti tra agenti con preferenze differenti. La sua violazione può portare a segmentazione del mercato.

[8] Sotto il profilo sociologico, il meccanismo di *trickle-down* descrive la diffusione verticale e discendente dei modelli di consumo dalle classi egemoni ai ceti subalterni. In ambito macroeconomico, l'ipotesi presuppone che l'accumulazione di ricchezza presso i ceti capitalisti generi un automatico effetto di ricaduta benefica sull'intero sistema economico.

[9] La dinamica del *trickle-round* evidenzia un processo di appropriazione e reinterpretazione di stili e codici di consumo che si propagano dai ceti popolari o marginali direttamente alle classi superiori, eludendo temporaneamente la mediazione e l'adozione da parte della classe media.

dall'ostentazione consapevole della ricchezza e sempre più da disposizioni interiorizzate, acquisite attraverso i processi di socializzazione. In questo contesto, il capitale culturale rappresenta un importante fattore di accesso alle *élite*, poiché le pratiche di distinzione non si fondano esclusivamente sulle risorse economiche, ma anche sull'acquisizione di competenze, conoscenze e codici culturali sedimentati nel tempo.
Questa prospettiva distingue il consumatore esperto dal cosiddetto nuovo arrivato. Il primo possiede un elevato capitale culturale e privilegia forme di distinzione discrete, comprensibili soprattutto agli appartenenti allo stesso ambiente sociale. Il secondo dispone prevalentemente di capitale economico e tende a ricorrere a modalità di ostentazione più esplicite, talvolta considerate eccessive dalle *élite* consolidate. Il modello *trickle-round* contribuisce a spiegare alcune tendenze estetiche contemporanee. Per mantenere la distanza simbolica dai gruppi emergenti, le *élite* possono adottare stili essenziali, minimalisti o persino ispirati a elementi della cultura popolare. In questo contesto si inserisce il fenomeno del *quiet luxury,* nel quale la distinzione deriva dalla padronanza di codici estetici condivisi più che dall'esibizione della ricchezza.
Questa tensione tra appartenenza al gruppo e ricerca di distinzione è rafforzata dalle strategie di *branding*, che contribuiscono alla costruzione del valore simbolico dei beni. I marchi non si limitano a offrire prodotti, ma producono significati, identità e stili di vita, rafforzando la funzione distintiva del consumo anche in mercati altamente competitivi.

Se le teorie fin qui esaminate interpretano il consumo principalmente come forma di ostentazione e competizione per lo *status*, gli sviluppi più recenti della sociologia ne evidenziano anche il ruolo nella costruzione dell'identità personale. Il bene di lusso non rappresenta più soltanto un indicatore di ricchezza, ma diventa un'estensione della personalità del consumatore. Al riconoscimento sociale si affianca quindi la ricerca di esperienze capaci di soddisfare bisogni di autonomia, autenticità e tutela della sfera privata.
Questa evoluzione modifica anche il significato del consumo e, in questo, assumono particolare rilievo tre concetti, sintetizzati nella Tabella 2.2.

Il primo è l'*habitus*[10], definito come un sistema di disposizioni durevoli e trasponibili. La scelta di consumo non può essere interpretata come una semplice preferenza individuale, ma come l'espressione di un *habitus* di classe. Essa riflette competenze, valori e modelli culturali acquisiti attraverso i processi educativi e il contesto sociale di appartenenza. Questa prospettiva contribuisce a spiegare come l'accesso ai mercati del lusso richieda non solo risorse economiche, ma anche un patrimonio di conoscenze e codici culturali. Si distingue così il soggetto che integra determinati beni nel proprio stile di vita da chi vi accede attraverso una recente ascesa sociale, senza condividere pienamente lo stesso capitale culturale.

Un secondo concetto riguarda la critica del cosiddetto *regolismo strutturalista*[11], secondo cui il comportamento degli individui non deriva dall'applicazione meccanica di regole prestabilite, ma da un continuo adattamento ai diversi contesti sociali. In questa prospettiva, le forme di consumo non devono essere interpretate come modelli rigidi e contrapposti, ma come strategie attraverso cui gli individui ridefiniscono il proprio posizionamento sociale in risposta ai cambiamenti economici, culturali e tecnologici.

Infine, il concetto di *senso pratico*, inteso come la capacità di riconoscere in modo spontaneo ciò che è socialmente appropriato, offre una chiave di lettura del fenomeno del *quiet luxury*. La crescente preferenza per forme di lusso più discrete può essere interpretata come l'espressione di un *habitus* consolidato. In questa prospettiva, l'ostentazione esplicita della ricchezza perde valore, mentre la discrezione diventa un segno di appartenenza.

[10] L'*habitus*, secondo Pierre Bourdieu, consiste in un sistema di disposizioni durevoli e trasferibili, acquisito attraverso i processi di socializzazione, che orienta il modo in cui gli individui percepiscono, interpretano e agiscono all'interno del mondo sociale. Esso dà origine a pratiche, comportamenti e schemi di giudizio che gli individui tendono a mettere in atto in modo spontaneo e incorporato.

[11] L'espressione *regolismo strutturalista,* indica la critica formulata da Pierre Bourdieu nei confronti delle interpretazioni che riconducono le pratiche sociali alla semplice applicazione di regole o norme prestabilite. Secondo l'autore, l'azione sociale non è il risultato dell'osservanza meccanica di prescrizioni esplicite, ma è orientata dall'*habitus*. Le pratiche sociali sono quindi il risultato dell'incontro tra tali disposizioni e le circostanze concrete, senza presupporre né un calcolo pienamente consapevole né l'applicazione sistematica di regole formalizzate.

Concetto teorico	Definizione sintetica	Applicazione al settore yachting
Habitus	Sistema di disposizioni durevoli	Distinzione tra armatore "storico" ed "emergente"
Regolismo strutturalista	Azione come adattamento al contesto	Scelta tra proprietà e *charter* come strategia dinamica
Senso pratico	Conoscenza immediata del "socialmente appropriato"	Preferenze per il *quiet luxury* e la discrezione

Tabella 2.1 - Chiavi interpretative per l'analisi sociologica dello yachting.
Fonte: Elaborazione dell'autore.

In linea con la teoria di Bourdieu, l'analisi del consumo non può limitarsi ai flussi economici, ma deve considerare le disposizioni interiorizzate che orientano le pratiche di consumo. In questa prospettiva, l'imbarcazione non rappresenta soltanto un simbolo di *status*, ma diventa parte dell'esperienza quotidiana dell'armatore e contribuisce alla costruzione della sua identità e del suo stile di vita.

Analizzando criticamente le politiche di democratizzazione culturale del secondo dopoguerra, Bourdieu osserva che l'ampliamento dell'accesso alla cultura non elimina le differenze sociali. Le preferenze individuali e le opportunità di consumo continuano infatti a dipendere dalla posizione occupata nello spazio sociale attraverso il meccanismo dell'*habitus*. Questa prospettiva offre una chiave di lettura utile anche per interpretare il mercato dello yachting, che può essere analizzato attraverso quattro aspetti principali.

Il primo riguarda la persistenza delle gerarchie sociali. In contrasto con le interpretazioni postmoderniste che ipotizzano un progressivo superamento della stratificazione, Bourdieu evidenzia la stabilità dei meccanismi di distinzione culturale. Le pratiche di consumo riflettono quindi posizioni sociali, percorsi di vita e forme di appartenenza che influenzano sia l'accesso ai beni sia le modalità di utilizzo.

Il secondo aspetto è la *bonne volonté culturelle*[12], tipica delle classi in ascesa che ricercano una maggiore legittimazione sociale. Questo concetto descrive la tendenza ad adottare i modelli di consumo delle classi dominanti, con l'obiettivo di ridurre, almeno sul piano simbolico, la distanza dalla propria posizione di origine.

[12] Per Bourdieu, la *Bonne volonté culturelle* esprime la tendenza delle classi medie in ascesa a ricercare il riconoscimento sociale mediante l'appropriazione dei codici culturali e dei modelli di consumo propri delle classi dominanti, nel tentativo di ridurre la distanza simbolica che le separa da esse.

Un terzo elemento riguarda il ruolo delle disposizioni interiorizzate come meccanismo di selezione. L'accesso ai beni e alle pratiche di consumo richiede infatti la conoscenza di codici spesso impliciti, come norme di comportamento, convenzioni sociali e forme di distinzione. Per le classi dominanti tali codici costituiscono una componente naturale del capitale culturale, mentre per gli altri rappresentano una barriera non immediatamente superabile.

Infine, la definizione dei canoni estetici del mercato deriva dalla convergenza tra capitale economico e capitale culturale. Le preferenze delle *élite* tradizionali continuano così a orientare gli standard di gusto e di comportamento, esercitando un potere simbolico al quale i nuovi partecipanti tendono a adeguarsi per ottenere legittimazione sociale.

Questa evoluzione delle pratiche di consumo trova un'ulteriore interpretazione nel paradigma del capitalismo artista. Secondo questa prospettiva, i valori estetici permeano progressivamente la produzione e il consumo, trasformando beni, servizi e spazi della vita quotidiana in esperienze dotate di contenuto simbolico. L'arte non rimane confinata in un ambito separato, ma diventa parte integrante delle logiche di mercato.

In questo contesto, il consumo non si limita più all'accumulazione di beni, ma si orienta verso la ricerca di esperienze e significati. Si afferma così il passaggio dall'*Homo Oeconomicus* all'*Homo Aestheticus*: il consumatore non ricerca soltanto utilità o riconoscimento sociale, ma anche esperienze capaci di arricchire la propria sensibilità. Il capitalismo artista presenta tuttavia una natura ambivalente: da un lato rischia di ridurre l'estetica a strumento di marketing, dall'altro contribuisce allo sviluppo di un'economia dell'esperienza fondata su qualità, creatività e dimensione edonistica.

In questa prospettiva, la domanda di beni di lusso può essere interpretata anche attraverso il principio di scarsità, secondo cui beni percepiti come rari o difficilmente accessibili risultano più desiderabili. Il meccanismo è riconducibile alla reattanza psicologica, per cui la limitazione della disponibilità aumenta il valore attribuito all'oggetto.

La scarsità non dipende soltanto da vincoli produttivi o dalla personalizzazione, ma anche da strategie di posizionamento che enfatizzano l'esclusività attraverso edizioni limitate, tempi di attesa prolungati e accesso selettivo. A queste dinamiche si aggiungono

meccanismi psicologici come la *Fear Of Missing Out (FOMO)* [13] e la competizione tra acquirenti, che rafforzano ulteriormente la percezione di desiderabilità.
La combinazione tra esclusività materiale e selezione sociale contribuisce così a rendere il bene difficilmente comparabile, consolidandone il valore simbolico all'interno del mercato del lusso.

A complemento della prospettiva sociologica, è utile considerate il contributo della letteratura sul *management* dei *brand* di lusso. In questo ambito, il lusso non è interpretato come una semplice estensione del marketing tradizionale, ma come una categoria con logiche proprie. Il *brand* non ricerca la massima accessibilità, ma preserva la propria esclusività attraverso il controllo dell'immagine, del *design* e dei codici estetici che ne definiscono l'identità. La desiderabilità del prodotto deriva quindi anche dalla sua distanza simbolica rispetto al mercato di massa.
Questa distinzione si riflette anche nella gestione del *brand.* I marchi di fascia alta costruiscono il proprio valore soprattutto sull'identità, intesa come patrimonio di storia, competenze, tradizione e *savoir-faire,* mentre l'immagine rappresenta la percezione che il pubblico sviluppa di tali caratteristiche. La forza del marchio dipende quindi dalla capacità di mantenere coerenti queste due dimensioni e di preservare il valore simbolico del prodotto anche in un contesto di crescente diffusione del lusso.
Un ulteriore elemento distintivo riguarda il tempo. A differenza delle logiche del consumo rapido, il lusso valorizza processi produttivi lunghi, elevati livelli di personalizzazione e il controllo dell'intera filiera. Questi aspetti contribuiscono a rafforzare l'autenticità percepita del prodotto e a consolidare il legame tra consumatore e marca.
Il valore simbolico del bene, tuttavia, non dipende esclusivamente dal *brand* o dalle caratteristiche del prodotto, ma si costruisce anche attraverso processi di trasferimento di significato. In tali processi, valori, stili di vita e attributi associati a figure pubbliche vengono progressivamente trasferiti al bene e, successivamente, al consumatore.

[13] La *FOMO* è un fenomeno psicologico caratterizzato dal timore di essere esclusi da esperienze ritenute gratificanti vissute da altri, una percezione spezzo amplificata dai *social media.* Tale fenomeno è strettamente connesso a bisogni psicologici di appartenenza e di connessione sociale non soddisfatti, inducendo gli individui a monitorare con frequenza aggiornamenti e interazioni online, nel tentativo di sentirsi parte di un gruppo o di un'esperienza condivisa.

L'efficacia di questo processo dipende dalle caratteristiche della figura di riferimento, in particolare dalla sua notorietà, credibilità e capacità di influenzare il pubblico. Attraverso l'*endorsement*, tali qualità vengono associate al prodotto e contribuiscono a rafforzarne il valore simbolico, favorendo la costruzione di un'immagine coerente con l'universo valoriale del *brand*.

In questa prospettiva, il capitalismo estetizzato contribuisce a definire la dimensione scenografica del consumo, mentre le logiche del branding ne strutturano i confini simbolici. L'antropologia del consumo evidenzia come ogni scelta nautica implichi un processo di mediazione culturale, in cui il bene diventa il luogo di interpretazione e rielaborazione della cultura materiale.

2.1.2 Le dinamiche della fruizione nautica

Negli ultimi decenni il significato dello yacht è cambiato in modo sostanziale, passando da indicatore immediato di ricchezza economica a dispositivo complesso di costruzione identitaria e di distinzione sociale. Nel mercato del lusso contemporaneo, il valore dell'imbarcazione non dipende solo dalle caratteristiche tecniche o dal prezzo, ma soprattutto dal patrimonio simbolico, culturale ed esperienziale che incorpora.

Lo yacht può essere interpretato come un bene posizionale, il cui possesso consente l'accesso a circuiti sociali ristretti e comunica appartenenza, prestigio e stile di vita.

Il consumo nautico si inserisce pienamente nelle dinamiche della distinzione sociale, in cui i beni di lusso funzionano come marcatori simbolici che differenziano i gruppi e consolidano le gerarchie esistenti. Nel settore dello yachting, questa dinamica non riguarda soltanto il possesso del bene, ma anche l'accesso a codici culturali, pratiche e relazioni che definiscono un universo sociale specifico.

Sebbene la logica del consumo vistoso rimanga una chiave interpretativa rilevante, il mercato contemporaneo mostra un'evoluzione verso forme di riconoscimento più sottili. Il valore si esprime sempre meno attraverso l'ostentazione e sempre più attraverso la qualità dell'esperienza, la coerenza progettuale e l'eccellenza costruttiva. Il prestigio non dipende più solo dalla visibilità del bene, ma dalla sua capacità di riflettere competenze culturali condivise all'interno di contesti ristretti.

Si afferma così una logica di lusso discreto, in cui l'esclusività non è immediatamente visibile, ma emerge attraverso il *design*, i materiali, l'innovazione tecnologica, l'artigianalità e la cura del dettaglio.
Lo yacht non è dunque soltanto un mezzo di navigazione o un bene patrimoniale, ma uno spazio simbolico attraverso cui l'armatore comunica la propria posizione sociale e costruisce il proprio stile di vita.

Lo yacht può essere, come detto, interpretato come un'estensione dell'identità personale dell'armatore. Questa lettura si basa sulla teoria dell'*Extended Self* [14], secondo cui gli individui tendono a incorporare nella propria identità gli oggetti e le esperienze a cui attribuiscono un significato rilevante.
Accanto a questa dimensione espressiva, esso assume anche una valenza biografica, diventando un contenitore di esperienze. Navigazioni, destinazioni, incontri e momenti vissuti a bordo ne arricchiscono il valore simbolico, trasformandolo in un archivio di memoria personale.
Questa relazione tra identità e possesso aiuta a comprendere il ruolo centrale della personalizzazione nel mercato degli yacht di lusso. La crescente domanda di progetti su misura, layout esclusivi, materiali ricercati e soluzioni tecnologiche personalizzate risponde all'esigenza di disporre di un'imbarcazione unica e coerente con il proprio sistema di valori. Il processo progettuale diventa così una forma di co-creazione tra cantiere, *designer* e cliente, orientata alla realizzazione di un bene a forte valenza identitaria.
In questo quadro, lo yacht supera la funzione tradizionalmente attribuita ai beni di lusso. Non è soltanto un simbolo di prestigio, ma uno spazio privato di riconoscimento e rispecchiamento del Sé.

L'approccio psicologico consente di analizzare le motivazioni individuali che guidano l'investitore nell'esperienza della navigazione.

[14] In ambito socioeconomico, la teoria dell'*Extended Self* interpreta gli oggetti di consumo come componenti estese dell'identità individuale, evidenziando come il possesso materiale partecipi ai processi di costruzione, mantenimento e comunicazione del Sé.

Tra i principali modelli teorici rilevanti in questo ambito, la *Self-Determination Theory* (SDT) [15] individua tre bisogni fondamentali alla base della motivazione intrinseca: autonomia, competenza e relazionalità.

L'autonomia riguarda la possibilità di autodeterminare le proprie azioni, e nel contesto della navigazione, si traduce nella libertà di definire rotte, tempi e destinazioni, o di modificarli in base alle condizioni esterne. In un contesto sociale caratterizzato da elevata pianificazione e connettività costante, lo yacht rappresenta uno spazio di sospensione della quotidianità, in cui il soggetto recupera controllo sul proprio tempo e sulle proprie scelte.

La competenza riguarda la percezione di efficacia nell'interazione con l'ambiente. L'attività nautica richiede conoscenze tecniche e capacità decisionali, oltre a un rapporto diretto con un contesto naturale complesso. Anche in presenza di equipaggi professionali, l'armatore partecipa alle decisioni, sviluppando familiarità con le dinamiche della navigazione e rafforzando così il senso di efficacia personale.

La relazionalità riguarda la possibilità di costruire relazioni significative. Lo yacht offre un contesto che favorisce la condivisione della vita quotidiana a bordo e una riduzione dalle distrazioni esterne, generando dinamiche sociali più concentrate e dirette rispetto alla vita ordinaria.

Nel loro insieme, questi tre bisogni contribuiscono a spiegare perché l'esperienza dello yachting possa associarsi a elevati livelli di coinvolgimento e benessere psicologico. In questa prospettiva, il desiderio di navigare non si esaurisce nella dimensione del consumo ostentativo, ma risponde anche a esigenze di equilibrio, autonomia e qualità dell'esperienza. Questa interpretazione è coerente con l'evoluzione del lusso contemporaneo verso forme di *experiential luxury*[16], in cui il valore non risiede più soltanto nel bene posseduto, ma nelle esperienze che esso consente di vivere.

La scelta di possedere e utilizzare uno yacht si colloca quindi all'interno di una ricerca più ampia di benessere e qualità della vita, in cui le dimensioni economiche e sociologiche risultano necessarie ma non esaustive.

[15] La *Self-Determination Theory* (SDT) è un quadro teorico macro-motivazionale che analizza i fattori biologici, sociali e culturali in grado di favorire o inibire l'autodeterminazione umana.

[16] L'affermazione dell'*experiential luxury* (lusso esperienziale) testimonia un mutamento culturale profondo, volto a ridefinire i parametri stessi della ricchezza.

La fruizione dello yacht si estende a una dimensione relazionale complessa, in cui il proprietario gestisce la propria immagine pubblica preservando al contempo una sfera privata di autenticità. L'imbarcazione diventa così un ambiente sociale flessibile, capace di adattarsi ai diversi contesti in cui l'armatore opera, fungendo da dispositivo di mediazione tra esposizione e riservatezza.

Questa interpretazione trova un riferimento nell'approccio drammaturgico, secondo cui la vita sociale è assimilabile a una rappresentazione in cui gli individui assumono ruoli differenti a seconda del contesto. Ogni interazione implica una gestione dell'identità attraverso comportamenti, linguaggi e simboli che contribuiscono alla costruzione di un'immagine sociale coerente. In questo quadro, anche il consumo di beni di lusso partecipa alla rappresentazione del Sé, contribuendo alla sua credibilità e riconoscibilità. Ormeggiato nei principali porti internazionali o esposto in eventi esclusivi, lo yacht assume una funzione di *front stage*, in cui *design*, qualità costruttiva e cura dei dettagli comunicano il posizionamento sociale dell'armatore. Tuttavia, la specificità della nautica di lusso risiede nella sua capacità di trasformazione: una volta lasciati i circuiti più visibili e raggiunte destinazioni isolate, l'imbarcazione diventa uno spazio di *back stage*, in cui le aspettative sociali si sospendono e prevale la dimensione privata dell'esperienza.

Questa duplice configurazione distingue lo yacht da altre forme di consumo di lusso. Residenze, automobili o orologi mantengono prevalentemente una funzione rappresentativa, mentre lo yacht consente una modulazione attiva della visibilità sociale. L'armatore può regolare in modo dinamico il proprio grado di esposizione, alternando momenti di rappresentazione pubblica a condizioni di isolamento. L'esclusività non dipende quindi solo dalla rarità del bene, ma dalla possibilità di regolare il rapporto tra dimensione pubblica e privata.

Nel contesto contemporaneo, caratterizzato da iperconnessione e crescente esposizione mediatica, questa possibilità assume un valore crescente. Per molti armatori, il lusso non coincide più con la visibilità della ricchezza, ma con la capacità di sottrarsi alle pressioni della vita pubblica e digitale. Lo yacht si configura così come uno spazio protetto di disconnessione e recupero di tempo, concentrazione e qualità relazionale, assumendo sempre più la forma di un *sanctuary at sea*.

Parallelamente, la dimensione rappresentativa non scompare, ma si sposta su codici meno immediati e più sofisticati. Le trasformazioni della domanda sono legate all'evoluzione

del profilo degli armatori, in particolare degli *Ultra-High-Net-Worth individuals,* sempre più orientati verso investimenti capaci di coniugare valore economico, qualità della vita e coerenza valoriale. In questa prospettiva, lo yacht si afferma come un *lifestyle asset*.
Questa evoluzione si riflette anche nelle scelte progettuali dei cantieri, sempre più orientate verso linee essenziali, spazi flessibili, tecnologie integrate e sistemi di propulsione efficienti. In tale contesto, la sostenibilità ambientale non rappresenta più un elemento accessorio, ma una componente strutturale del valore percepito. Efficienza energetica, riduzione delle emissioni, innovazione dei materiali e durabilità contribuiscono a definire il lusso, insieme a estetica e prestazioni.
Di conseguenza, anche l'idea di esclusività si trasforma. Se in passato era legata alla visibilità della ricchezza, oggi dipende sempre più dalla capacità di riconoscere e valorizzare elementi non immediatamente osservabili.

L'analisi sviluppata consente di delineare una lettura multilivello dello yachting contemporaneo, che supera interpretazioni riduttive basate esclusivamente sulla dimensione economica o sull'ostentazione del consumo. Lo yacht emerge come un oggetto sociale ibrido, in cui si intrecciano dinamiche di distinzione, processi identitari, bisogni psicologici e trasformazioni del mercato del lusso. Il passaggio a modelli orientati all'esperienzialità, alla discrezione e alla qualità progettuale segna l'evoluzione verso un lusso sempre più immateriale, in cui il valore è legato alla capacità del bene di generare esperienze coerenti e personalizzate.

2.2 Il cambio di paradigma generazionale

2.2.1 Dal possesso all'accesso

Nel panorama nautico degli ultimi decenni del secolo scorso, la figura dell'armatore si inseriva in un modello di consumo definibile come *monumentalità statica*[17]. In questo contesto, tipico della generazione dei *Baby Boomer*[18], lo yacht non costituiva soltanto un mezzo di navigazione, ma il vertice di una gerarchia di beni di consumo e la materializzazione di uno *status* sociale consolidato.

Il valore dell'imbarcazione derivava principalmente dalla sua capacità di affermarsi nello spazio portuale come estensione visibile del prestigio dell'armatore. Si trattava di una nautica di rappresentanza, in cui il possesso dello yacht definiva una condizione di accesso a determinati circuiti sociali e il mantenimento dello *status* passava attraverso la visibilità del bene, le sue dimensioni e la qualità del *design*. In questa configurazione risultava dominante una logica di consumo vistoso, nella quale la crescita dimensionale non rispondeva tanto a esigenze funzionali quanto alla necessità di esibire capacità economica, alimentando una vera e propria *size race*[19] che trasformava l'imbarcazione in un oggetto quasi monumentale, destinato alla permanenza nei principali porti internazionali, come Montecarlo e Porto Cervo.

Questo assetto rifletteva una concezione aristocratica del privilegio, nella quale lo yacht operava come estensione domestica del potere. La navigazione assumeva una forma prevalentemente stanziale e rituale: gli spostamenti tra porti prestigiosi non erano finalizzati all'esplorazione, ma alla partecipazione a un circuito sociale codificato. Lo yacht si configurava quindi come spazio stabile di rappresentanza, caratterizzato da equipaggi numerosi, forte controllo formale e una netta separazione dei ruoli a bordo. In tale quadro, l'immobilità in banchina non rappresentava un limite tecnico, bensì una componente funzionale alla costruzione dello status, in cui il proprietario non attraversava

[17] L'espressione *monumentalità statica* descrive lo yacht non come mezzo di locomozione, bensì come architettura galleggiante deputata a una funzione di rappresentanza immutabile, volta a consolidare il prestigio sociale del possessore attraverso la sua stanzialità e permanenza visiva all'interno di enclave esclusive.

[18] La generazione denominata *Baby Boomer* fa riferimento alle persone nate tra il 1945 e il 1964, durante il periodo di crescita demografica ed economica post-Seconda Guerra Mondiale.

[19] La cosiddetta *size race* ha dominato l'industria dei *superyacht* tra la fine degli anni '90 e il 2015, periodo in cui la metratura lineare è stata utilizzata come principale indicatore di *status* sociale e potere economico.

il mare ma abitava uno spazio sociale mobile, utilizzando la presenza dell'imbarcazione come strumento di affermazione simbolica.

All'apice di questo ciclo, lo yacht era percepito come il bene rifugio per eccellenza dell'immagine dell'armatore. La domanda di imbarcazioni superiori ai 40 metri cresceva in modo significativo, sostenuta dall'espansione della ricchezza globale e da una logica orientata al possesso esclusivo. Il bene doveva essere imponente e sempre disponibile, garantendo accesso stabile ai porti più esclusivi. Le pratiche di condivisione o frazionamento risultavano pressoché assenti, poiché considerate incompatibili con il prestigio associato alla proprietà individuale.

Con l'avvento del nuovo secolo, tuttavia, il clima di ottimismo pre-crisi lasciò progressivamente spazio a una visione più prudente del bene nautico. Pur restando centrale nello stile di vita degli UHNWI, lo yachting iniziò a essere valutato anche in termini di efficienza gestionale e qualità dell'esperienza. Se nel 2008 il possesso era concepito in senso assoluto, già intorno al 2015 emerse una crescente consapevolezza dei costi di mantenimento e delle complessità operative, avviando una riflessione sul modello proprietario.

L'aumento dei costi fissi – quali ormeggi, bunkeraggio e tassazione internazionale – ha ulteriormente accelerato tale trasformazione, spingendo l'armatore a passare da una logica di possesso assoluto a una logica di gestione dell'*asset* orientata all'ottimizzazione del valore. Questo mutamento ha contribuito a mettere in discussione il paradigma della stanzialità, aprendo la strada a modelli più flessibili e coerenti con la cosiddetta economia dell'accesso.

Anche il *design* degli interni rifletteva il paradigma precedente caratterizzato da un'estetica classica e formale, ricca di riferimenti alla tradizione aristocratica. L'impiego di materiali pregiati come legni, marmi e arredi di rappresentanza contribuiva a definire un sistema di distinzione sociale fondato sulla separazione tra *élite* armatoriale e resto del mondo. In questo modello, l'efficienza economica non costituiva una priorità: i costi di gestione non erano percepiti come vincolo, ma come ulteriore dimostrazione di potere e capacità di mantenimento.

In questa prospettiva, lo yacht non rappresentava uno spazio di libertà dinamica, bensì un palcoscenico stabile della liturgia del possesso, in cui l'identità sociale si esprimeva attraverso la permanenza e la visibilità del bene. Tale configurazione, fondata sulla

stanzialità e sulla monumentalità dell'oggetto, sarà progressivamente messa in discussione dall'evoluzione tecnologica e dalla trasformazione delle logiche di mercato nei decenni successivi.

La transizione dal paradigma del possesso solido a quello dell'accesso fluido non è stata un processo lineare né una semplice risposta alle crisi economiche, ma l'esito della convergenza tra trasformazioni dei mercati globali e una mutata concezione del rapporto tra individuo, tempo e consumo. Le crisi finanziarie successive al 2008 hanno agito da catalizzatore, indebolendo la fiducia dell'*élite* economica negli *asset* fisici statici e imponendo una revisione delle priorità allocative.

In questo scenario, lo yachting ha progressivamente cessato di essere un simbolo statico di prestigio sociale per trasformarsi in un *asset* dinamico. Il suo valore non dipende più esclusivamente dalle dimensioni o dalla presenza in porto, ma dalla capacità di adattarsi a esigenze, contesti e modalità d'uso in continua evoluzione. Parallelamente, lo yacht si configura sempre più come una *extension of lifestyle*, non più separata dalla quotidianità dell'armatore, ma come piattaforma capace di integrare lavoro, benessere, svago ed esplorazione in un'unica esperienza. Ne deriva una progressiva perdita di centralità della stanzialità a favore di una logica fondata sulla flessibilità e sull'utilizzo dinamico di tempo e spazio, in cui la continuità dell'esperienza diventa un elemento chiave della domanda contemporanea.

Si osserva, inoltre, una riconfigurazione dell'architettura stessa dello yacht. Dal modello precedente, orientato alla rappresentazione e alla monumentalità, si passa a una logica di polifunzionalità e riconfigurabilità degli spazi. Lo scafo non è più un contenitore statico di lusso privato, ma una piattaforma adattiva, progettata per integrare funzioni diverse. Questa evoluzione risponde anche all'esigenza dell'armatore contemporaneo di ridurre la distanza tra lo stile di vita a terra — caratterizzato da iperconnessione, attività professionali e attenzione al benessere — e l'esperienza del mare. Gli spazi di bordo tendono così a integrare ambienti di lavoro remoto, aree dedicate al benessere e spazi di *relax*, riflettendo una concezione del tempo in cui la navigazione non interrompe la vita quotidiana, ma la estende e la riorganizza.

Se nel ventennio precedente lo yacht rappresentava la conferma simbolica di uno *status* fondato sulla stabilità del possesso, la domanda contemporanea interiorizza una

condizione di incertezza sistemica. L'instabilità non è più percepita come un'anomalia, ma come una variabile strutturale dell'agire economico. Ne deriva uno spostamento delle preferenze verso modelli di utilizzo flessibili, in cui la rigidità del possesso esclusivo — con i relativi costi di manutenzione, vincoli gestionali e rischio di obsolescenza — viene progressivamente sostituita da forme di accesso temporaneo. Tale evoluzione non risponde unicamente a logiche di risparmio, ma anche all'esigenza di preservare liquidità e capacità decisionale, privilegiando la disponibilità del bene nel momento del bisogno rispetto all'onere della proprietà continuativa.

Questa trasformazione trova una chiave interpretativa nel concetto di *Access-Based Consumption*, dove si prediligono modelli di consumo fondati sull'accesso piuttosto che sulla titolarità del bene. In tale prospettiva, e nel quadro più ampio della modernità liquida[20], il lusso nautico subisce un processo di progressiva smaterializzazione. La teoria del post-materialismo [21] contribuisce ulteriormente a chiarire come, per una parte crescente di consumatori ad alta capacità di spesa, l'autenticità dell'esperienza e la libertà d'uso assumano un ruolo prioritario rispetto al possesso materiale.

In questo contesto, il *charter* non è più percepito come soluzione residuale, ma come modalità di fruizione autonoma e strategica. Si diffondono modelli di proprietà condivisa, come il *fractional ownership*, che rispondono all'esigenza di ridurre i vincoli gestionali pur mantenendo l'accesso a un bene di lusso. Secondo i dati di settore, tali forme di utilizzo hanno registrato tassi di crescita costanti negli ultimi anni, confermando l'attrattività di soluzioni ibride tra possesso e accesso.

L'armatore contemporaneo privilegia dunque la modularità dell'esperienza: lo yacht si configura sempre più come una piattaforma esperienziale adattabile, in grado di rispondere a esigenze contingenti e a stili di vita altamente dinamici, superando il modello tradizionale fondato sulla stanzialità e sul possesso esclusivo.

Se il paradigma tradizionale era incentrato sulla monumentalità e sulla rappresentanza, il profilo emergente dell'armatore di oggi — prevalentemente nella fascia

[20] Il concetto di *modernità liquida* è stato elaborato da Zygmunt Bauman per descrivere una condizione sociale in cui i beni durevoli perdono rilevanza rispetto alla fluidità, alla flessibilità e alla capacità di movimento dell'individuo, che cerca di evitare legami troppo vincolanti.

[21] Il post-materialismo di Ronald Inglehart teorizza che, al crescere della sicurezza economica, i valori sociali si spostano dalla priorità verso la sopravvivenza materiale e l'accumulo di beni tangibili verso la ricerca di qualità della vita, espressione di sé ed esperienze di valore.

d'età compresa tra i 35 e i 45 anni — evidenzia caratteristiche profondamente diverse. Si tratta spesso di imprenditori *self-made*, attivi nei settori dell'innovazione e della tecnologia, che riflettono il proprio stile di vita anche nelle scelte di consumo. Secondo le analisi di Deloitte, tra il 30% e il 40% dei nuovi ordini di *superyacht* proviene da questa generazione, portatrice di una rinnovata concezione del lusso.

In tale prospettiva, il lusso si esprime sempre più attraverso i principi del *quiet luxury*, in cui l'ostentazione lascia spazio alla qualità percepibile nella progettazione, nell'innovazione tecnologica e nella funzionalità dell'imbarcazione. Anche la sostenibilità assume un ruolo centrale, non più limitato alla dimensione reputazionale o normativa, ma integrato nel progetto stesso attraverso sistemi di propulsione ibridi o elettrici, soluzioni per l'efficienza energetica e tecnologie orientate alla riduzione dell'impatto ambientale.

In questo modello, il tempo rappresenta la risorsa più preziosa. Lo yacht è progettato per garantire continuità tra le diverse dimensioni della vita dell'armatore, integrando spazi per il lavoro da remoto, il benessere e le attività ricreative. La diffusione di sistemi satellitari ad alta velocità consente una connettività costante, mentre la progettazione degli ambienti privilegia flessibilità, *comfort* e personalizzazione dell'esperienza di bordo.

Parallelamente, la digitalizzazione sta trasformando profondamente l'esperienza nautica: l'intelligenza artificiale è impiegata nella manutenzione predittiva, nell'ottimizzazione dei consumi energetici, nella gestione dei sistemi di bordo e nella personalizzazione degli spazi. Grazie a infrastrutture *cloud*, reti ad alta velocità e sistemi avanzati di cybersicurezza, l'imbarcazione diventa un ambiente integrato in cui attività professionali e vita privata convivono in continuità.

Questa evoluzione è confermata da *report* internazionali come il *Knight Frank Wealth Report* e le analisi di *Bain & Company*, che evidenziano come i nuovi UHNWI privilegino beni capaci di coniugare valore, flessibilità e adattabilità. In tale contesto, lo yacht non è più soltanto una dimora galleggiante, ma una piattaforma multifunzionale progettata per rispondere alle esigenze di uno stile di vita mobile e altamente connesso. La competitività dei cantieri dipende sempre più dalla capacità di integrare privacy, sostenibilità, connettività e automazione, sviluppando soluzioni coerenti con le nuove modalità di utilizzo.

Il declino del modello basato sul possesso tradizionale non rappresenta tuttavia un fenomeno omogeneo a livello globale. Pur condividendo una comune tendenza verso maggiore efficienza e flessibilità, la transizione assume caratteristiche differenti in funzione dei contesti economici, culturali e istituzionali. L'analisi comparativa dei mercati regionali[22] evidenzia infatti traiettorie di adattamento eterogenee: nei mercati caratterizzati da una ricchezza di più recente formazione, il possesso dello yacht continua a essere associato all'innovazione tecnologica e all'affermazione sociale; nei contesti in cui la ricchezza è più consolidata, prevalgono invece logiche orientate all'ottimizzazione patrimoniale e a modelli di utilizzo flessibili, come il *charter* e la proprietà condivisa.

Nel primo decennio del XXI secolo, prima della crisi finanziaria del 2008, nel mercato statunitense la figura dell'armatore era riconducibile a un modello di consumo fortemente orientato al possesso e alla rappresentazione dello *status* sociale. Lo yacht non costituiva soltanto un mezzo di navigazione, ma rappresentava il bene simbolicamente più rilevante all'interno del patrimonio dell'armatore, attraverso il quale venivano resi visibili il successo economico, il prestigio e l'appartenenza a un'*élite* sociale consolidata. In questa configurazione, il valore dell'imbarcazione risultava strettamente associato alla sua capacità di esprimere continuità patrimoniale, riconoscimento pubblico e stabilità della posizione sociale.

Il valore simbolico dello yacht derivava non tanto dalla frequenza della navigazione quanto dalla sua permanenza visibile nei contesti esclusivi. La navigazione assumeva una funzione prevalentemente relazionale e rituale: gli spostamenti tra i porti del Mediterraneo rispondevano alla partecipazione ai circuiti dell'*élite* internazionale, nei quali lo yacht costituiva uno spazio privilegiato di incontro e consolidamento delle relazioni sociali. Anche l'organizzazione di bordo rifletteva tale impostazione, con equipaggi numerosi, protocolli formali e una struttura funzionale alla rappresentazione del prestigio più che all'efficienza operativa. L'estetica degli interni, caratterizzata da materiali pregiati e riferimenti alla tradizione classica, rafforzava ulteriormente questa dimensione simbolica, mentre i costi di gestione erano interpretati come parte integrante del valore distintivo del possesso.

[22] Analisi basata sui dati dell'IBS *Global Wealth Report* e sulle analisi di *SuperYacht Times.*

La crisi finanziaria del 2008 ha tuttavia segnato un punto di discontinuità. Pur restando lo yachting uno dei principali *passion assets* degli UHNWI, nel decennio successivo l'attenzione degli armatori si è progressivamente spostata dalla dimensione esclusivamente patrimoniale verso l'efficienza gestionale, la qualità dell'esperienza e la sostenibilità economica del possesso. Tale evoluzione costituisce il punto di avvio del passaggio dal paradigma del possesso esclusivo a quello dell'accesso, della modularità e della valorizzazione esperienziale.

In parallelo, l'evoluzione del settore nei mercati del Consiglio di Cooperazione del Golfo (GCC), con particolare riferimento ad Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti, si inserisce nei processi di diversificazione economica promossi da strategie nazionali come *Vision 2030*[23]. In tali contesti, la domanda di yacht riflette la ridefinizione dei modelli di consumo delle nuove *élite*, sempre meno orientate alla monumentalità dell'imbarcazione e sempre più attente a innovazione tecnologica, sostenibilità e qualità dell'esperienza. Lo yacht tende così a essere interpretato non solo come bene di rappresentanza, ma come infrastruttura mobile capace di integrare connettività globale, sistemi di propulsione a ridotto impatto ambientale e tecnologie digitali avanzate.

Nei mercati del Pacifico — in particolare Singapore, Hong Kong e i poli dell'innovazione della Cina continentale — l'evoluzione della domanda evidenzia una crescente integrazione tra lusso, digitalizzazione e servizi tecnologici. L'emergere di una nuova generazione di UHNWI, fortemente digitalizzata e orientata all'esperienza, ha accelerato la richiesta di imbarcazioni capaci di integrare connettività avanzata, automazione intelligente e servizi digitali in un unico ambiente funzionale.

Pur nella diversità dei contesti regionali, emerge una convergenza globale. Le analisi di settore evidenziano infatti come i nuovi UHNWI condividano priorità comuni: riduzione della complessità gestionale, centralità del tempo come risorsa strategica, crescente ruolo delle tecnologie digitali e maggiore attenzione alla sostenibilità, intesa sia in termini ambientali sia come efficienza operativa e conservazione del valore dell'investimento.

[23] La *Vision 2030* è un programma strategico lanciato dal Regno dell'Arabia Saudita volto a ridurre la dipendenza dal petrolio e diversificare l'economia. In ambito nautico, ciò si traduce in massicci investimenti in marina di classe mondiale e infrastrutture di supporto che promuovono uno stile di vita basato su mobilità ed efficienza.

Nel complesso, il ricambio generazionale degli armatori contribuisce all'affermazione di un insieme di valori condivisi a livello globale, imponendo ai cantieri la necessità di sviluppare soluzioni capaci di rispondere a una clientela sempre più internazionale, digitalizzata e orientata all'esperienza, nella quale innovazione, sostenibilità e personalizzazione risultano sempre più interdipendenti.

2.2.2 L'importanza della connettività e dello Smart Yacht

L'evoluzione del settore può essere interpretata alla luce della teoria della *Network Society*, secondo la quale la società contemporanea si struttura attraverso reti di flussi informativi in cui la produzione, la circolazione e l'elaborazione delle informazioni assumono una funzione centrale nei processi economici, organizzativi e decisionali.
In questa prospettiva, l'imbarcazione si configura come uno spazio integrato nelle reti digitali attraverso cui l'armatore gestisce attività professionali, patrimoniali e relazionali. Il suo valore non dipende più esclusivamente dalle caratteristiche costruttive o dalla dimensione simbolica, ma anche dalla capacità di garantire continuità operativa attraverso connettività globale, accesso sicuro ai dati e comunicazione in tempo reale, consentendo all'utilizzatore di rimanere costantemente inserito nei flussi informativi indipendentemente dalla collocazione geografica.
Lo yacht assume così la natura di infrastruttura tecnologica a supporto di processi decisionali e gestionali, in cui conoscenza e informazione rappresentano risorse strategiche.
L'evoluzione dello *Smart Yacht* può essere letta anche alla luce della teoria dell'accesso, secondo cui nelle economie avanzate il valore tende a spostarsi dal possesso esclusivo dei beni alla possibilità di accedere in modo continuativo a servizi, reti e piattaforme.

Il modello degli *Hidden Champions*[24] evidenzia come il vantaggio competitivo nelle nicchie ad alta specializzazione non dipenda dalla dimensione delle imprese, ma dalla combinazione di innovazione continua, focalizzazione strategica e profonda conoscenza delle esigenze della clientela. Nel settore nautico, tale prospettiva è

[24] Gli *hidden champions* – campioni nascosti – sono aziende di piccole-medie dimensioni con un alto livello di internazionalizzazione e dimensioni specializzate in nicchie di mercato legate all'alta gamma.

particolarmente rilevante, poiché la competizione si sta progressivamente spostando dalla sola qualità costruttiva alla capacità di integrare competenze ingegneristiche, sviluppo software e servizi digitali ad alto valore aggiunto. L'innovazione diventa così un fattore strutturale di differenziazione competitiva, fondato su competenze distintive difficilmente imitabili lungo l'intero ciclo di vita dell'imbarcazione.

All'interno di questa evoluzione si inserisce il principio dell'innovazione orientata al cliente, secondo cui lo sviluppo tecnologico non deve tradursi in una proliferazione di funzionalità, ma nella semplificazione della gestione dell'imbarcazione e nel miglioramento dell'esperienza dell'armatore. In tale direzione, il *Technology Acceptance Model* (TAM)[25] offre un ulteriore quadro interpretativo, individuando nell'utilità e nella facilità d'uso percepita le principali determinanti dell'adozione tecnologica. Applicato allo *Smart Yacht*, il modello evidenzia come connettività avanzata, intelligenza artificiale e sistemi di automazione assumano valore solo nella misura in cui generano benefici concreti, quali gestione remota dell'imbarcazione, continuità operativa delle attività professionali, ottimizzazione energetica ed efficienza gestionale. La facilità d'uso, invece, dipende dalla presenza di interfacce intuitive, processi automatizzati e un'elevata integrazione tra sistemi, riducendo il carico cognitivo dell'utilizzatore. Ne deriva che il valore della digitalizzazione risiede non nell'accumulo di funzionalità, ma nella progettazione di un'esperienza d'uso semplice, fluida e affidabile, in cui la *user experience* assume un ruolo strategico per tradurre la complessità tecnologica in un servizio percepito come immediato e naturale.

Parallelamente, l'adozione delle innovazioni digitali nel settore nautico può essere interpretata attraverso la *Diffusion of Innovations Theory*, secondo cui la diffusione tecnologica dipende sia dalle caratteristiche dell'innovazione sia dalla struttura degli adottanti. In questo quadro, gli UHNWI si configurano come *early adopters*, grazie alle risorse economiche, alla propensione all'innovazione e alla capacità di influenzare il mercato, contribuendo ad accelerare la diffusione delle soluzioni avanzate verso segmenti più ampi. La velocità di diffusione è inoltre legata a cinque attributi fondamentali: vantaggio relativo, compatibilità, complessità, sperimentabilità e osservabilità. Nel caso dello *Smart Yacht*, il vantaggio relativo si manifesta nella continuità operativa e

[25] Il modello di accettazione della tecnologia (TAM) è una teoria che permette di analizzare come gli utenti arrivano ad accettare e utilizzare una determinata tecnologia.

nell'efficienza gestionale; la compatibilità riguarda l'integrazione con l'ecosistema digitale dell'armatore; la complessità rappresenta una variabile critica, poiché sistemi eccessivamente articolati possono ostacolare l'adozione; la sperimentabilità è favorita da modelli flessibili come *fractional ownership* e *yacht sharing*; infine, l'osservabilità emerge nella crescente evidenza dei benefici della digitalizzazione, quali connettività stabile, automazione e continuità delle attività professionali in navigazione.

L'integrazione tra *Diffusion of Innovations Theory* e TAM consente dunque di interpretare l'evoluzione secondo una duplice prospettiva: da un lato i processi di diffusione dell'innovazione nel segmento UHNWI, dall'altro i fattori che ne determinano l'effettiva accettazione. Ne deriva che l'affermazione dello yacht intelligente non dipende unicamente dal progresso tecnologico, ma anche dalla capacità dell'industria nautica di sviluppare soluzioni percepite come utili, intuitive e coerenti con le pratiche d'uso della clientela contemporanea.

In parallelo, l' evoluzione può essere letta in chiave critica attraverso il concetto di capitalismo della sorveglianza. L'adozione di sistemi basati su intelligenza artificiale, sensori IoT[26] e servizi *cloud* implica infatti una crescente produzione e circolazione di dati relativi ai sistemi di bordo, ai consumi energetici, ai parametri ambientali e alle modalità d'uso dell'imbarcazione. Sebbene tali informazioni siano fondamentali per la manutenzione predittiva, la sicurezza e la personalizzazione dell'esperienza, esse generano nuove asimmetrie informative tra armatori e soggetti che gestiscono o interpretano i dati, come cantieri e fornitori di servizi digitali.

Di conseguenza, nel settore nautico diventa centrale il tema della *data governance*, con particolare riferimento a proprietà, accesso e utilizzo delle informazioni. L'integrazione rende inoltre cruciale la trasparenza nella gestione dei dati: la fiducia dell'armatore non dipende più soltanto dalla qualità costruttiva dell'imbarcazione, ma anche dal controllo esercitato sulle proprie informazioni. Ne consegue che cybersicurezza e *data governance* assumono un ruolo sempre più rilevante, affiancandosi ai tradizionali criteri di *performance* e affidabilità. L'innovazione nello *Smart Yacht*, in definitiva, non può essere valutata esclusivamente in termini funzionali, ma anche rispetto alla capacità di garantire

[26] Con il termine architetture IoT si intende l'ecosistema di oggetti fisici interconnessi tramite sensori, software e tecnologie di rete, capaci di scambiare dati con altri dispositivi o sistemi tramite Internet.

protezione, riservatezza e controllo dei dati, elementi decisivi per la competitività dei cantieri e per la fiducia della clientela ad alto patrimonio.

2.2.3 La barca come Content Hub

Nel contesto dell'*Attention Economy*[27], lo sviluppo delle tecnologie digitali contribuisce a ridefinire il ruolo dello yacht, come uno spazio di produzione e condivisione di contenuti. In un ambiente caratterizzato dalla competizione per l'attenzione, l'esperienza di bordo assume una valenza comunicativa che supera la dimensione privata della navigazione e contribuisce alla costruzione della presenza digitale dell'armatore.

La connettività di bordo, resa possibile dall'integrazione di sistemi satellitari, reti mobili di nuova generazione e dispositivi IoT, assume un ruolo infrastrutturale centrale. Essa non si limita a garantire continuità operativa o professionale, ma consente la trasmissione in tempo reale dell'esperienza di navigazione, trasformandola in una narrazione continua che alimenta l'identità pubblica dell'armatore negli ecosistemi digitali.

Questa evoluzione si riflette anche sul piano progettuale, che tende quindi a considerare non solo l'esperienza a bordo, ma anche le modalità attraverso cui essa viene rappresentata e comunicata all'esterno.

In questo quadro si inserisce il concetto di capitalismo narrativo, secondo cui il valore si costruisce sempre più attraverso la produzione e la diffusione di narrazioni coerenti. Il valore dello yacht non dipende quindi esclusivamente da caratteristiche tecniche o dimensionali, ma dalla sua capacità di generare contenuti che rafforzano la reputazione e il posizionamento sociale del proprietario, integrando esperienza e comunicazione nei processi di costruzione del *personal branding*[28].

La dimensione comunicativa incide anche sul capitale sociale dell'armatore. La condivisione di esperienze di bordo, la partecipazione a eventi esclusivi e la diffusione di contenuti legati alla navigazione contribuiscono infatti alla costruzione e al

[27] L'economia dell'attenzione, o *Attention Economy*, è un approccio alla gestione dell'informazione che tratta l'attenzione umana come una risorsa scarsa. In un mondo saturo di contenuti digitali, la capacità di un'entità (o di un individuo) di catturare e mantenere l'attenzione del pubblico diviene il principale fattore di generazione di valore economico e potere sociale.

[28] Il *personal branding* è una strategia di gestione dell'identità attraverso la quale un individuo cura e promuove la propria immagine pubblica come se fosse un marchio commerciale.

consolidamento delle relazioni sociali e professionali, anche attraverso reti digitali. Lo *Smart Yacht* si configura così come una piattaforma in cui navigazione, esperienza e *networking* convergono all'interno di un unico ecosistema.

Contemporaneamente, si inserisce anche la cosiddetta società della trasparenza[29], nella quale la visibilità assume un ruolo centrale nei processi sociali e comunicativi. L'armatore si trova così in una condizione di esposizione continua, in cui la produzione di contenuti contribuisce alla sua rilevanza sociale. Lo yacht diventa uno degli spazi privilegiati di questa dinamica, in quanto luogo in cui esperienza e rappresentazione si intrecciano nella costruzione del capitale reputazionale.

Al tempo stesso, l'intensificazione della visibilità rende ancora più rilevante il tema della riservatezza. Se la connettività rappresenta un elemento strutturale dello *Smart Yacht* contemporaneo, il valore dell'esperienza dipende anche dalla possibilità di controllare l'esposizione di sé. L'imbarcazione diventa così lo spazio in cui convivono due esperienze complementari: l'integrazione nei flussi globali della comunicazione e la protezione della privacy. In questa tensione, lo yacht contemporaneo assume il ruolo di dispositivo di equilibrio tra connessione e opacità, in cui la possibilità di sottarsi allo sguardo pubblico diventa essa stessa una forma di valore.

[29] Con tale espressione, Han, B. C. (2012) descrive un paradigma contemporaneo in cui l'esposizione di sé diventa un obbligo sociale.

2.3 La sensibilità ambientale come nuovo standard del lusso

2.3.1 L'etica del consumo e la riduzione del Luxury Guilt

Nel panorama nautico contemporaneo, l'adozione di standard etici e di soluzioni a basso impatto ambientale non rappresenta soltanto un'evoluzione tecnologica e ingegneristica, ma risponde a una più profonda esigenza psicologica dell'armatore UHNWI: la mitigazione del *luxury guilt*.

In un'epoca in cui la consapevolezza climatica costituisce un parametro di valutazione sociale globale, il consumo di lusso estremo — storicamente associato allo spreco e a un'elevata impronta carbonica — richiede nuove forme di legittimazione. Tale dinamica trova una solida spiegazione nella teoria dei *moral credentials*: attraverso investimenti in tecnologie sostenibili, quali sistemi di propulsione ibrida, celle a combustibile o l'adesione a standard di trasparenza ambientale come lo YETI (*Yacht Environmental Transparency Index*)[30], l'armatore accumula una sorta di "credito morale". Questo processo attiva un meccanismo di *moral licensing*, che consente di vivere il lusso nautico senza il peso del senso di colpa, percependo il consumo non più come ostentazione, bensì come scelta eticamente mediata.

Il superamento del *luxury guilt* non si esaurisce tuttavia in una dinamica di compensazione morale, ma si arricchisce della dimensione positiva descritta dalla *Warm Glow Theory*. L'armatore, infatti, non si limita a compensare il proprio impatto ambientale, ma ricava un beneficio psicologico diretto dal sentirsi parte attiva del progresso ecologico. Il *warm glow*[31] trasforma l'investimento in una fonte di gratificazione intrinseca, capace di migliorare la qualità dell'esperienza di bordo e, più in generale, dello stile di vita. In questo senso, l'etica non costituisce più soltanto un vincolo o una forma di compensazione, ma diventa un elemento generativo di valore esperienziale.

Se l'investimento in sostenibilità risponde a un bisogno psicologico dell'armatore, il cantiere nautico ne diviene il principale architetto. Esso non si limita più alla progettazione e costruzione dell'imbarcazione, ma assume il ruolo di partner strategico nella definizione dell'identità sostenibile del cliente, contribuendo a superare il cosiddetto

[30] YETI è uno strumento volto a misurare e rendere comparabili le prestazioni ambientali degli yacht di nuova costruzione.

[31] Con il termine *warm glow*, sviluppato da James Andreoni, si fa riferimento al piacere di un individuo derivante dal "fare del bene" indipendentemente dall'impatto effettivo.

sustainable luxury paradox, ovvero la tensione apparentemente contraddittoria tra l'eccesso intrinseco del lusso e i principi della sostenibilità ambientale. In questa prospettiva, la responsabilità sociale d'impresa si configura come nuovo paradigma del prestigio competitivo: secondo l'approccio della *Triple Bottom Line* [32], fondato sull'equilibrio tra *People, Planet e Profit*, la sostenibilità diventa un *asset* strategico in grado di generare simultaneamente valore economico, reputazionale e simbolico.

La transizione ecologica del comparto nautico non rappresenta inoltre una semplice risposta ai vincoli normativi, bensì un autentico catalizzatore di innovazione. Tale dinamica trova fondamento nella *porter hypothesis*, secondo cui regolamentazioni ambientali rigorose possono stimolare lo sviluppo di tecnologie più efficienti e competitive. Nel settore dello yachting, ciò ha favorito la ricerca di sistemi di propulsione ibrida, soluzioni a idrogeno e avanzati sistemi di gestione energetica che, oltre a ridurre le emissioni, ridefiniscono gli standard qualitativi dell'esperienza di bordo. La sostenibilità, pertanto, non costituisce più un costo, ma una leva strategica per incrementare il valore del prodotto e differenziare l'offerta.

L'adozione di tali tecnologie produce benefici che vanno oltre la dimensione ambientale: l'assenza di vibrazioni, la riduzione della rumorosità, il miglioramento della qualità dell'aria e l'ottimizzazione dei consumi trasformano lo yacht in un vero e proprio ecosistema di benessere. In questa prospettiva trova piena applicazione il principio del *Creating Shared Value*: il valore generato per l'ambiente attraverso la riduzione dell'impatto ecologico coincide con quello creato per il cliente, che beneficia di un'esperienza di navigazione più confortevole, salubre e appagante.

Contemporaneamente, il settore sta progressivamente adottando i principi dell'*economia circolare* [33], introducendo criteri progettuali orientati all'impiego di materiali rigenerabili, riciclabili o a basso impatto ambientale sin dalle prime fasi di progettazione. L'utilizzo di fibre naturali, vernici eco-compatibili e processi di

[32] La *triple botton line* è una struttura che ruota attorno all'equilibrio delle tre P: Persone, Pianeta e Profitto. Massimizzandole si ha maggiore probabilità di avere un impatto positivo sul mondo, oltre che migliorare le prestazioni finanziarie.

[33] Con Economia circolare si intende un sistema economico in grado di potersi rigenerare in autonomia e di garantire la sua ecosostenibilità.

smaltimento pianificati secondo il modello *cradle-to-cradle* [34] consente di ridurre l'impronta ambientale dell'intero ciclo produttivo, trasformando lo yacht da semplice bene di consumo a manufatto durevole, coerente con la nuova concezione di lusso sostenibile affermatasi nel periodo successivo alla pandemia.

In questo scenario, il bilancio di sostenibilità[35] assume una funzione che va oltre il tradizionale adempimento di trasparenza aziendale, configurandosi come uno strumento di *soft power* capace di trasformare l'innovazione tecnica in una narrazione di eccellenza etica. I principali cantieri integrano ormai nei propri *report* non soltanto indicatori ambientali e prestazionali — relativi, ad esempio, all'efficienza delle propulsioni ibride, all'impiego di celle a combustibile o alla riduzione delle emissioni — ma anche sistemi valoriali che ridefiniscono il concetto di lusso contemporaneo.

Attraverso il bilancio di sostenibilità, il cantiere offre all'armatore un supporto concreto alla costruzione della propria "credenziale morale": la certificazione tecnica diviene il sigillo che legittima pubblicamente la sostenibilità dell'imbarcazione, trasformando il capitale economico investito in capitale simbolico e reputazionale. Il documento svolge dunque una funzione semiotica centrale, poiché traduce l'innovazione tecnologica in una narrazione capace di associare il progresso navale alla tutela dell'ecosistema marino e alla responsabilità sociale.

Il cantiere, in definitiva, non si limita a costruire uno yacht, ma contribuisce a costruire la storia che quello yacht è destinato a raccontare. Attraverso questa strategia comunicativa viene progressivamente ricomposto il *sustainable luxury paradox*: il lusso non è più percepito come eccesso incompatibile con l'etica, bensì come espressione di innovazione responsabile. Il bilancio di sostenibilità eleva così il cantiere al ruolo di certificatore di valori, offrendo all'armatore la garanzia che il proprio investimento sia sostenuto non solo dal valore economico dell'imbarcazione, ma anche dalla sua legittimazione sociale.

L'armatore non comunica soltanto la propria disponibilità economica, ma esprime una vera e propria etica della responsabilità. Lo yacht diventa così un'infrastruttura simbolica nella quale innovazione, sostenibilità e benessere convergono in un nuovo paradigma del

[34] Il *cradle-to-cradle* consiste nel convertire i processi produttivi attraverso l'assimilazione di materiali usati per ridurre la produzione di rifiuti.

[35] Il bilancio di sostenibilità è un documento attraverso il quale è possibile rendicontare informazioni di natura non finanziaria. Le aziende sono così in grado di restituire una fotografia delle proprie *performance* ambientali, sociali e di *governance.*

lusso, capace di esprimere simultaneamente potere economico, eccellenza tecnologica ed elevazione morale. In questa prospettiva, la sostenibilità non costituisce un limite all'esperienza edonistica, bensì il dispositivo attraverso cui il lusso contemporaneo viene legittimato sul piano psicologico, accettato su quello sociale e trasformato in una narrazione di responsabilità globale, rendendo l'esperienza della navigazione più profonda, silenziosa, durevole e coerente con i valori emergenti della società contemporanea.

2.3.2 La sostenibilità come driver di benessere

Il paradigma del lusso nautico sta attraversando una profonda riconfigurazione, orientandosi verso una sintesi in cui l'eccellenza estetica non può più prescindere dall'integrità etica e ambientale. Assume un ruolo centrale il concetto di sviluppo sostenibile, inteso come la capacità di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere quelli delle generazioni future. Per il segmento degli UHNWI, tale principio non rappresenta più una mera astrazione teorica, bensì il fondamento di una nuova *social license to operate*: l'armatore contemporaneo, consapevole della fragilità degli ecosistemi marini, richiede che il proprio yacht sia espressione tangibile di un equilibrio tra innovazione, lusso e responsabilità ambientale.

Il lusso contemporaneo è quindi chiamato ad affrontare una sfida che va oltre la qualità dei materiali e l'esclusività del prodotto. La sua evoluzione dipende dalla capacità di interpretare e incarnare i valori emergenti della società, tra i quali la tutela dell'ambiente assume un ruolo sempre più centrale. Se in passato il lusso era frequentemente associato all'abbondanza, allo spreco e alla rappresentazione del dominio dell'uomo sulla natura, oggi esso evolve verso una dimensione di lusso consapevole, nella quale l'eccellenza non si misura soltanto attraverso la qualità estetica o le prestazioni tecniche, ma anche attraverso la capacità di ridurre l'impatto ambientale. La sostenibilità diventa così una nuova forma di esclusività: possedere uno yacht in grado di integrare tecnologie per la neutralità carbonica, sistemi propulsivi a basse emissioni e soluzioni progettuali rispettose degli ecosistemi marini significa assumere simbolicamente il ruolo di *custode del mare*.

Questa trasformazione culturale trova riscontro nell'evoluzione del quadro normativo internazionale e nella crescente diffusione di aree marine sottoposte a specifiche misure

di tutela. Le Aree Marine Protette (AMP) [36] e le cosiddette *No-Anchoring Zones* rappresentano oggi strumenti centrali attraverso cui gli Stati limitano l'impatto della navigazione sugli ecosistemi più vulnerabili. Le restrizioni possono assumere la forma del divieto totale di accesso oppure della limitazione di specifiche attività, in particolare dell'ancoraggio, principale causa del danneggiamento delle praterie di posidonia oceanica.

Nel Mediterraneo, uno degli esempi più rappresentativi è costituito dall'Arcipelago della Maddalena e dalle Bocche di Bonifacio [37], dove l'accesso a numerose insenature è strettamente regolamentato per la tutela degli habitat marini. In tali aree, il divieto di ancoraggio impone l'utilizzo di gavitelli ecologici, introducendo vincoli operativi che richiedono imbarcazioni progettate e gestite secondo criteri di sostenibilità sempre più avanzati. Analogamente, il Parco Nazionale dell'Arcipelago Toscano, in particolare nelle isole di Giannutri e Montecristo, applica restrizioni particolarmente severe, al punto da rendere Montecristo un vero e proprio santuario naturale, accessibile soltanto in circostanze eccezionali. Anche le Aree Marine Protette della Croazia, come il Parco Nazionale delle Kornati, prevedono un accesso regolamentato tramite permessi e limiti al numero di imbarcazioni autorizzate. Tale sistema genera una forma di scarsità controllata che, paradossalmente, accresce il valore simbolico dell'esperienza di navigazione, trasformando l'accesso stesso in un elemento di esclusività.

La crescente attenzione alla tutela ambientale non riguarda tuttavia soltanto gli ecosistemi marini, ma anche la qualità dell'aria. Le recenti normative internazionali hanno introdotto le *Emission Control Areas* (ECA)[38], estendendo progressivamente anche al Mediterraneo la classificazione come *Sulphur and Nitrogen Emission Control Area* (SECA/NECA). In tali zone gli yacht sono tenuti a utilizzare carburanti a bassissimo contenuto di zolfo oppure a dotarsi di sistemi di abbattimento delle emissioni, come

[36] La definizione istituzionale è mutuata dal portale del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), secondo cui le aree marine protette «*sono costituite da ambienti marini, acque, fondali e tratti di costa prospicenti, che presentano un rilevante interesse per le caratteristiche naturali, geomorfologiche, fisiche, biochimiche, con particolare riguardo alla flora e alla fauna marine e costiere nonché per l'importanza scientifica, ecologica, culturale, educativa ed economica che rivestono*». Definizione ai sensi dell'art. 2, co. 1, L. 6 dicembre 1991, n. 394. Disponibile online su: www.mase.gov.it
[37] Arcipelago della Maddalena e Bocche di Bonifacio sono aree situate vicino alla regione Sardegna.
[38] Le aree di controllo delle emissioni (ECA) sono aree marine nel quale l'obiettivo è quello di ridurre le emissioni prodotte dalle navi.

scrubber o propulsioni alternative ibride, elettriche o alimentate da combustibili a ridotto impatto ambientale.

Anche al di fuori del Mediterraneo si osserva una tendenza analoga. Destinazioni di elevato pregio naturalistico stanno adottando politiche di gestione dell'o*vertourism* fondate sulla limitazione degli accessi e sulla tutela degli ecosistemi. Nelle Isole Galapagos, ad esempio, il Parco Nazionale controlla rigidamente la navigazione imponendo itinerari prestabiliti e la presenza obbligatoria di guide autorizzate anche a bordo degli yacht privati. Analogamente, l'isola brasiliana di Fernando de Noronha limita il numero giornaliero di visitatori e applica una tassa di preservazione ambientale proporzionale alla durata della permanenza, scoraggiando soste prolungate e incentivando una fruizione più sostenibile del territorio.

L'introduzione di sistemi di valutazione trasparenti e condivisi lascia intravedere una possibile evoluzione futura in cui l'accesso alle aree marine più sensibili potrebbe essere subordinato non soltanto al rispetto delle normative vigenti, ma anche al possesso di certificazioni ambientali o veri e propri *passaporti verdi*. In tale prospettiva, gli yacht progettati secondo criteri di impatto ambientale prossimo allo zero potrebbero beneficiare di condizioni di accesso privilegiate rispetto alle imbarcazioni tradizionali, rafforzando ulteriormente il legame tra innovazione tecnologica, sostenibilità e nuova concezione del lusso nautico.

2.4 Geografia e occasioni d'uso

2.4.1 L'evoluzione delle rotte

La geografia della nautica contemporanea – come riportato nella Figura 2.1 – sta attraversando una profonda trasformazione strutturale: il tradizionale perimetro mediterraneo, storico fulcro del prestigio sociale e del cosiddetto lusso performativo, è oggi affiancato, e in parte superato, dalla ricerca di destinazioni remote e inesplorate. Questa evoluzione riflette un mutamento del concetto stesso di lusso esperienziale, secondo cui il valore dello yacht non risiede più esclusivamente nel possesso del bene o nella sua funzione di rappresentanza, ma nella capacità dell'imbarcazione di offrire esperienze uniche e ad alto valore trasformativo.

Per l'armatore dell'*élite* globale, il viaggio cessa così di essere un semplice spostamento tra porti e destinazioni consolidate per assumere i caratteri di un'esperienza esplorativa, nella quale l'esclusività non è più determinata dalla prossimità ad altri individui appartenenti allo stesso *status* sociale, bensì dal grado di isolamento raggiunto e dall'unicità del contesto geografico attraversato.

Questa evoluzione comporta una ridefinizione delle dinamiche del prestigio e riflette, al contempo, un cambiamento nelle aspettative dell'armatore contemporaneo. Se in passato, il Mediterraneo garantiva visibilità e riconoscimento attraverso la frequentazione delle località simbolo del lusso internazionale e la condivisione degli stessi spazi dell'*élite* globale, oggi il capitale simbolico si costruisce secondo una logica differente, fondata sulla distinzione attraverso la distanza.

Si osserva, pertanto, una progressiva diversificazione della domanda. Da un lato, lo yacht continua a svolgere la funzione di strumento di *event-driven marketing*, mantenendo un ruolo strategico nelle dinamiche di rappresentanza, relazioni d'affari e visibilità mediatica; dall'altro, si afferma con crescente rilevanza la figura dello *yacht esploratore*, espressione di un nuovo modello di lusso fondato sull'autenticità dell'esperienza e sull'esclusività geografica. Navigare verso l'Antartide, esplorare l'arcipelago delle Galapagos, attraversare le riserve marine del Pacifico o percorrere le rotte più remote del Sud-est asiatico non costituisce semplicemente una scelta di destinazione, ma una forma di distanziamento dai circuiti convenzionali del lusso. In questo contesto, l'armatore attribuisce valore all'accesso a luoghi difficilmente raggiungibili, facendo

dell'isolamento geografico, dell'autonomia operativa e della capacità di operare in contesti estremi, nuovi indicatori di prestigio.

In tale prospettiva, anche lo yacht ridefinisce la propria funzione, sia simbolica sia operativa. Da tradizionale salotto galleggiante, concepito prevalentemente come spazio di rappresentanza sociale, esso evolve in una piattaforma di esplorazione progettata per operare in contesti ambientali complessi. Tale trasformazione si traduce nello sviluppo di elevate autonomie di navigazione, sistemi avanzati di monitoraggio ambientale, tecnologie di gestione energetica e soluzioni costruttive capaci di garantire elevati livelli di resilienza, consentendo la navigazione in latitudini estreme senza compromettere gli standard di *comfort* propri del segmento *luxury*.

Si delinea così una nuova figura di armatore-esploratore, il cui prestigio non deriva più esclusivamente dalla presenza nei luoghi iconici della nautica internazionale, come Porto Cervo o Antibes, ma dalla possibilità di abitare e raggiungere contesti remoti mantenendo gli stessi livelli di *comfort*, sicurezza e autonomia garantiti negli scenari più esclusivi del Mediterraneo.

Anche la progettazione delle imbarcazioni si sta adeguando a questa nuova geografia della navigazione. Il mercato richiede infatti *explorer yacht*[39] dotati di scafi rinforzati, autonomia transoceanica e ampie capacità di stoccaggio, trasformando lo yacht in un'infrastruttura capace di operare in completa autonomia su scala globale.

[39] Gli *explorer yacht* sono ideali per armatori che pianificano itinerari prolungati. Il loro settore ha registrato una crescita dal 2008 ad oggi evidente.



Figura 2.1 - Nuove geografie dello yachting esperienziale secondo i dati di Confindustria nautica.

2.4.2 Event-driven Yachting

Parallelamente alla propensione esplorativa, lo yacht mantiene una funzione centrale come strumento di *corporate hospitality* e diplomazia commerciale. In tale contesto, l'imbarcazione cessa di essere un semplice bene di consumo per trasformarsi in una piattaforma relazionale ad alto potenziale e un dispositivo strategico per la gestione del capitale sociale. La capacità di creare e consolidare reti di fiducia rappresenta infatti la principale forma di valore all'interno delle *élite* economiche; lo yacht, grazie alla sua natura di spazio protetto e segregato, offre il contesto ideale per la cristallizzazione di tali relazioni. In eventi come il *Gran Premio* di Monaco, il *Festival* di Cannes o *Art Basel Miami*, lo yacht non si limita a ospitare, ma agisce come catalizzatore di dinamiche di *élite networking*.

Secondo le logiche della *luxury strategy*, l'utilizzo dello yacht per finalità di rappresentanza aziendale non risponde a una necessità di visibilità di massa, bensì a una più raffinata dinamica di *luxury signaling*: invitare partner strategici in un ambiente esclusivo trasmette infatti un messaggio di solidità, prestigio e appartenenza difficilmente replicabile in altri contesti. L'ambiente circoscritto dell'imbarcazione garantisce inoltre il livello di riservatezza necessario per le negoziazioni ai massimi livelli, trasformando l'ospitalità in un vero e proprio strumento di diplomazia commerciale. Il valore generato da tali occasioni trascende il ritorno economico immediato, configurandosi come un investimento di lungo periodo nel capitale reputazionale dell'azienda o dell'armatore.

L'integrazione di questi eventi nella *customer journey* dell'UHNWI si inserisce dunque in una più ampia strategia di *event marketing*, finalizzata alla costruzione di una condizione di esclusività condivisa. Il cantiere nautico, consapevole di tali dinamiche, progetta oggi spazi a bordo orientati a favorire la convivialità strategica: ampi ponti per eventi e momenti di intrattenimento, aree *lounge* riconfigurabili per incontri riservati e *suite* concepite come veri e propri *uffici del potere*.

In definitiva, lo yacht si conferma come un'infrastruttura centrale della *power élite* contemporanea: un microcosmo galleggiante in cui politica, finanza e lusso si intrecciano, contribuendo a definire, lontano dallo sguardo pubblico, le nuove geografie del potere economico globale.

CAPITOLO III – LA DISRUPTION DEL MODELLO DI BUSINESS

3.1 L'evoluzione del concetto di possesso

3.1.1 L'analisi della Liquid Consumption

Il mercato dello yachting sta attraversando una profonda trasformazione, che riflette il più ampio passaggio dalla modernità solida a quella liquida.

Nella modernità solida, i comportamenti di consumo erano orientati alla stabilità, alla permanenza e all'accumulo di beni materiali, considerati strumenti di costruzione dell'identità individuale e di riconoscimento sociale. Nella modernità liquida, invece, prevalgono relazioni più flessibili e temporanee, nelle quali il possesso perde progressivamente centralità a favore dell'accesso e dell'esperienza.

Storicamente, nel settore nautico, il possesso di un'imbarcazione rappresentava una delle principali espressioni del consumo solido. La barca costituiva un bene durevole, parte integrante del patrimonio personale e il simbolo di successo economico e *status* sociale. Il rapporto tra armatore e imbarcazione era concepito come stabile e di lungo periodo, sostenuto da investimenti economici, da una manutenzione costante e da un forte coinvolgimento emotivo.

L'evoluzione delle preferenze dei consumatori, favorita dalla digitalizzazione e dalla diffusione della *sharing economy*, ha favorito l'affermazione del paradigma della *Liquid Consumption.* In questo modello, il consumo non si fonda più sul trasferimento della proprietà, ma sull'accesso temporaneo ai benefici offerti dal bene. Di conseguenza, il lusso non è più definito dall'accumulo di beni materiali, ma dalla possibilità di vivere esperienze significative, flessibili e personalizzate.

La prima dimensione di questa trasformazione riguarda il passaggio dall'*ownership* all'*access-based consumption*. L'accesso consente di usufruire dei benefici di un bene per un periodo limitato, senza acquisirne la proprietà. Nel settore nautico, questo principio ridefinisce la figura tradizionale dell'armatore. Nel segmento dei natanti, tale evoluzione è evidente nella crescente diffusione delle piattaforme di *peer-to-peer boat sharing*[1] e dei club nautici basati su formule di *membership*. Il diportista non aspira

[1] Il modello *peer-to-peer* (P2P) si riferisce a un sistema in cui individui privati condividono o scambiano beni e servizi sottoutilizzati direttamente tra loro. Solitamente il processo viene facilitato dall'utilizzo di una piattaforma digitale terza che funge da intermediario.

necessariamente ad acquistare un'imbarcazione da gestire durante tutto l'anno, ma desidera potervi accedere quando necessario, sostenendo un costo limitato al periodo di effettivo utilizzo. Nel segmento dei *superyacht*, questa logica si traduce in formule di *charter* altamente personalizzate e programmi di *fractional ownership*, che consentono di beneficiare dell'esclusività d'uso senza sostenere gli oneri della proprietà esclusiva.

Una seconda dimensione riguarda il rapporto con il tempo. Mentre il consumo solido attribuiva valore alla durabilità del bene e alla sua conservazione nel lungo periodo, il consumo liquido assume una natura temporanea. L'esperienza coincide con il periodo di utilizzo dell'imbarcazione e termina con la conclusione della vacanza, del *weekend* o della singola giornata trascorsa in mare. Il legame emotivo non si sviluppa più nei confronti dell'oggetto materiale, ma dell'esperienza vissuta. Al termine del noleggio, il consumatore rimane libero da vincoli e può ridefinire le proprie preferenze, scegliendo destinazioni, tipologie di imbarcazione o marchi differenti. Il consumo diventa così un processo dinamico, caratterizzato da elevata flessibilità e da una continua ridefinizione delle scelte.

La terza, e ultima, dimensione del consumo liquido riguarda la ricerca di una maggiore leggerezza materiale, finanziaria ed esistenziale. Nel nuovo paradigma, il possesso di uno yacht non rappresenta più soltanto una fonte di prestigio, ma può essere percepito come un insieme di responsabilità economiche e gestionali. La proprietà comporta costi di acquisto, manutenzione, assicurazione e disponibilità del posto barca. Per le unità di maggiori dimensioni si aggiungono gli oneri legati alla gestione dell'equipaggio, oltre al rischio di obsolescenza tecnologica e al deprezzamento dell'investimento nel tempo.

Le formule di accesso consentono invece di beneficiare degli aspetti più gratificanti dell'esperienza nautica, quali *relax*, esclusività, *privacy* e prestigio sociale, trasferendo gran parte delle incombenze gestionali agli operatori specializzati, come società di *charter*, *broker* e cantieri nautici. La possibilità di mantenere flessibilità finanziaria e, al tempo stesso, vivere l'esperienza nautica senza i vincoli della proprietà rappresenta una delle caratteristiche distintive del lusso contemporaneo, sempre più orientato alla libertà d'uso piuttosto che al possesso del bene.

Questo cambiamento modifica anche le modalità attraverso cui si costruisce il riconoscimento sociale. Nel modello tradizionale, lo *status* derivava principalmente dal possesso dell'imbarcazione, considerata un simbolo stabile di successo economico. Nel paradigma liquido, invece, il riconoscimento sociale dipende sempre più dalla possibilità di vivere e condividere esperienze esclusive. In questo contesto, i *social media* amplificano tale dinamica, trasformando la condivisione dell'esperienza in uno dei principali strumenti di costruzione dell'identità e di legittimazione sociale.

Lo spostamento dell'attenzione dall'oggetto all'esperienza si riflette anche nella diversa concezione del valore economico del bene. Nel modello di consumo solido, la decisione di acquisto era influenzata sia dal valore d'uso sia dal valore di scambio dell'imbarcazione. Quest'ultimo assumeva un ruolo centrale, poiché la barca era considerata un investimento patrimoniale. Il deprezzamento, il valore residuo e le prospettive di rivendita costituivano quindi elementi rilevanti nella valutazione economica dell'armatore.

Nel paradigma della *liquid consumption*, prevale invece il valore d'uso. Il consumatore attribuisce importanza ai benefici ottenuti durante il periodo di utilizzo dell'imbarcazione, valutandone l'utilità, il *comfort*, le prestazioni e la qualità dell'esperienza. Perdono invece rilevanza gli aspetti legati al deprezzamento del bene, ai costi di gestione e al valore di rivendita, poiché tali oneri ricadono sugli operatori che ne detengono la proprietà.

La trasformazione del rapporto tra consumatore e *asset* fisico non modifica soltanto le modalità di fruizione dell'imbarcazione, ma ridefinisce anche le relazioni tra individuo, marchio e comunità di riferimento. Nel modello di consumo solido, la proprietà dell'imbarcazione costituiva il principale elemento di connessione tra armatore e cantiere costruttore. L'acquisto instaurava infatti un rapporto di lungo periodo, fondato sulla fedeltà al marchio e spesso caratterizzato da un percorso evolutivo all'interno dello stesso produttore, con il progressivo passaggio a modelli di dimensioni e prestazioni superiori.

Oggi, la fedeltà al costruttore tende invece ad attenuarsi, lasciando spazio a una relazione più flessibile e orientata al servizio. Il consumatore sviluppa rapporti con i marchi basati soprattutto sulla qualità dell'esperienza offerta. Il valore non risiede più nel possesso di un prodotto associato a uno specifico marchio, ma nella capacità del fornitore di garantire un servizio affidabile, personalizzato e privo di complessità operative.

Si osserva così un processo di *brand shifting*[2], nel quale il cambiamento di marchio non viene più percepito come una perdita di identità o di appartenenza e, il legame con il settore non si costruisce più attorno alla fedeltà verso un produttore, ma sulla possibilità di accedere, di volta in volta, alla soluzione più adatta alle proprie esigenze.

Anche la dimensione comunitaria dello yachting è interessata da un'evoluzione significativa. Le comunità nautiche tradizionali erano storicamente fondate sulla frequentazione degli *Yacht Club*, sulla condivisione degli spazi di ormeggio e sulle relazioni sociali legate alla proprietà dell'imbarcazione. Quelle moderne, invece, lasciano progressivamente spazio a comunità più fluide che si fondano sulla condivisione di valori, stili di vita ed esperienze.

Da queste dinamiche emerge la flessibilità come elemento distintivo del lusso nautico contemporaneo. Se in passato il lusso era associato principalmente alla proprietà, alla rarità del bene e alla capacità economica di immobilizzare ingenti capitali in un *asset* esclusivo, oggi assume un significato diverso, fondato sulla scelta.

3.1.2 Efficienza gestionale e flessibilità come nuovi driver di valore

L'efficienza gestionale e la flessibilità rappresentano oggi due fattori centrali nella determinazione del valore di un'imbarcazione da diporto, contribuendo a ridefinire i tradizionali criteri di valutazione dell'*asset* nautico. Nell'attuale contesto competitivo, il valore di uno yacht – sia esso un natante destinato al diporto locale o un *superyacht* transoceanico – non dipende più esclusivamente dalle dimensioni dello scafo o dal prestigio del cantiere costruttore, ma anche dalla sua efficienza operativa e dalla capacità di adattarsi a differenti modalità di utilizzo.

In questo contesto, l'innovazione tecnologica rappresenta uno dei principali fattori di creazione del valore. L'integrazione di tecnologie quali sensoristica IoT, sistemi di diagnostica predittiva e automazione di bordo contribuisce a ridurre i tempi di inattività dovuti a guasti o interventi di manutenzione straordinaria. Un'imbarcazione tecnologicamente avanzata, conforme agli standard di efficienza e sostenibilità definiti

[2] *Brand shifting* – o *brand switching* – è un fenomeno che identifica il mutamento nelle abitudini di acquisto del consumatore, il quale abbandona un marchio precedentemente acquistato in favore di un concorrente.

dagli enti di classificazione internazionali, come il RINA[3], garantisce una maggiore disponibilità operativa. In un mercato sempre più orientato verso formule di utilizzo condiviso e *charter*, la continuità operativa aumenta l'attrattività dell'imbarcazione. Una barca costantemente disponibile riduce infatti il rischio di mancato utilizzo per il proprietario e amplia le opportunità di impiego commerciale per le società di *charter*, con effetti positivi sulla redditività dell'investimento.

Accanto all'efficienza tecnologica, la flessibilità rappresenta un ulteriore fattore strategico per preservare il valore economico dell'*asset* nel medio e lungo periodo.

Le imbarcazioni dotate di spazi riconfigurabili – ad esempio cabine convertibili o saloni modulari – ottengono risultati migliori nel mercato del *charter* e mantengono più stabile il proprio valore nel tempo. Questa flessibilità progettuale risponde alla rapida evoluzione delle preferenze dei consumatori ed è coerente con la teoria delle *dynamic capabilities*[4]. La flessibilità progettuale riduce così il rischio di obsolescenza funzionale ed estetica, e favorisce l'adattamento dell'imbarcazione ai cambiamenti del mercato.

Il valore dell'imbarcazione non dipende quindi esclusivamente dalle sue caratteristiche iniziali, ma anche dalla possibilità di aggiornarla e riconfigurarla durante il suo ciclo di vita. Questa caratteristica ne preserva la competitività sia nel mercato del *charter* sia in quello dell'usato, contribuendo al mantenimento del valore residuo nel tempo.

L'integrazione tra efficienza gestionale e flessibilità progettuale trasforma l'imbarcazione da bene durevole a piattaforma di servizi. Ne deriva un *asset* più facilmente adattabile all'evoluzione del mercato, in grado di conservare il proprio valore lungo le diverse fasi del ciclo di vita economico.

[3] RINA – Registro Italiano Navale – nato come organizzazione privata senza scopo di lucro nel 1861, è oggi un gruppo multinazionale con sede a Genova. Si occupa della classificazione navale, delle certificazioni, delle ispezioni e della consulenza ingegneristica.

[4] La teoria delle *dynamic capabilities* – o capacità dinamiche – definisce l'abilità di un'organizzazione di orientare, sviluppare e riconfigurare le proprie competenze interne ed esterne per rispondere tempestivamente ai mutamenti di contesti ambientali altamente volatili e competitivi. Nel settore dello yachting, tale approccio si traduce nella progettazione di imbarcazioni caratterizzate da elevata modularità e adattabilità. Configurazioni interne riconfigurabili, predisposizione agli aggiornamenti tecnologici e possibilità di interventi di *refitting* consentono di adeguare l'imbarcazione all'evoluzione della domanda senza ricorrere a modifiche strutturali particolarmente onerose.

3.2 L'analisi economica e finanziaria della scelta

3.2.1 L'analisi comparativa tra Total Cost of Ownership e costi del Noleggio

L'analisi comparativa tra la proprietà di un'imbarcazione e il ricorso al *charter* richiede una valutazione dei costi sostenuti lungo l'intero ciclo di vita dell'*asset* nautico. In ambito manageriale, questo approccio è riconducibile al concetto di *Total Cost of Ownership* (TCO), secondo cui il costo effettivo di un bene durevole non coincide con il solo prezzo di acquisto, ma comprende l'insieme delle spese sostenute durante il periodo di utilizzo. Nel settore dello yachting, il costo iniziale di acquisizione rappresenta soltanto una componente dell'investimento complessivo. A esso si aggiungono i costi operativi, che accompagnano l'intero periodo di possesso e incidono in misura rilevante sul costo complessivo della proprietà.

L'approccio del *Total Cost of Ownership* permette di superare una valutazione limitata al prezzo iniziale dell'imbarcazione, considerando tutti gli oneri economici sostenuti dal proprietario durante il ciclo di vita dell'*asset*. Tale prospettiva risulta particolarmente rilevante nel confronto tra il modello tradizionale della proprietà e le formule di utilizzo basate sull'accesso, nelle quali una parte significativa dei costi e delle attività gestionali viene trasferita agli operatori specializzati. Le stime comunemente utilizzate nel settore nautico indicano che i costi operativi annui di uno yacht possono attestarsi, in media, intorno al 10% del valore dell'imbarcazione, con variazioni legate alla tipologia, alle dimensioni, all'età e alle modalità di utilizzo. Tra le principali componenti dei costi operativi rientrano i costi di ormeggio[5], le coperture assicurative[6], gli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria[7], il rimessaggio e, per le unità di maggiori dimensioni, la gestione dell'equipaggio[8].

[5] Negli ultimi anni, i costi di ormeggio hanno registrato un incremento significativo, soprattutto nelle principali destinazioni del Mediterraneo, caratterizzate da una crescente scarsità di posti barca.

[6] Le spese assicurative che comprendono non solo la responsabilità civile obbligatoria, ma anche polizze a copertura dei principali rischi operativi, quali incendio, incaglio, eventi atmosferici e danni durante la sosta.

[7] Gli interventi di manutenzione comprendono attività periodiche quali carenaggio, applicazione dell'antivegetativa, revisione degli impianti propulsivi e dei sistemi di bordo, oltre alle operazioni di rimessaggio stagionale.

[8] Nel segmento dei grandi yacht la gestione dell'equipaggio rappresenta una delle principali voci di costo. Gli oneri relativi al personale di bordo comprendono non soltanto le retribuzioni, ma anche contributi previdenziali, coperture assicurative, vitto, alloggio e formazione professionale obbligatoria. Per i natanti di dimensioni inferiori, tali costi risultano generalmente assenti o limitati al ricorso occasionale a *skipper* o ad altri servizi professionali.

Questi interventi sono essenziali per preservare l'efficienza dell'imbarcazione, garantirne la sicurezza e mantenerne la conformità ai requisiti normativi e agli standard definiti dagli enti di classificazione.

Oltre ai costi operativi, la proprietà di un'imbarcazione comporta anche una perdita di valore dell'*asset* nel tempo. Come avviene per molti beni durevoli, il valore di mercato tende infatti a ridursi progressivamente, con una contrazione particolarmente significativa nei primi anni di vita dell'imbarcazione. Pur non traducendosi in un esborso monetario immediato, la svalutazione rappresenta un costo economico implicito che incide sul patrimonio del proprietario e sul valore residuo dell'investimento. A ciò si aggiunge il costo opportunità del capitale immobilizzato, ovvero il rendimento potenziale a cui il proprietario rinuncia destinando risorse finanziarie all'acquisto e alla gestione dell'imbarcazione. Il Grafico 3.1 sintetizza quanto riportato nel testo.

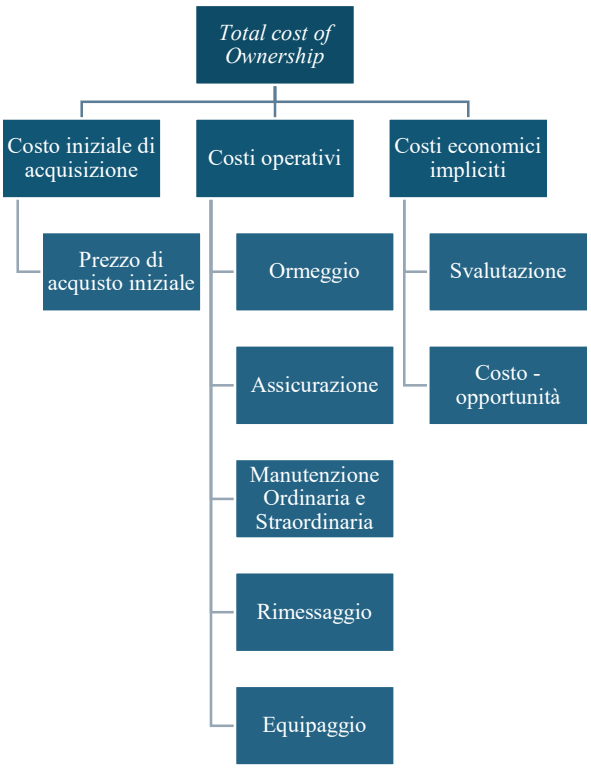


Grafico 3.1 – Organigramma riassuntivo delle voci contenute all'interno del Total Cost of Ownership.

Fonte: rielaborazione dell'autore.

Secondo l'analisi di *Fortune Business Insights*[9], la crescita della prosperità globale, in particolare tra gli individui con un elevato patrimonio netto, sta contribuendo all'espansione della domanda di esperienze di lusso altamente personalizzate. Il noleggio di yacht si inserisce in questo scenario come una forma di viaggio esclusiva, capace di combinare mobilità, *privacy* e flessibilità. In tale contesto, a fronte di un modello proprietario caratterizzato da una struttura di costi articolata e difficilmente comprimibile, il ricorso al *charter* rappresenta una modalità alternativa di fruizione dello yacht basata sulla sostituzione di parte dei costi fissi della proprietà con costi variabili direttamente collegati all'utilizzo dell'imbarcazione. Dal punto di vista economico-finanziario, il noleggio consente di sostituire la pluralità di spese operative tipiche della proprietà con un esborso maggiormente prevedibile e concentrato nel periodo di effettivo utilizzo. Il costo complessivo varia in funzione di numerosi elementi, tra cui la tipologia e le dimensioni dello yacht, la presenza dell'equipaggio, la destinazione, la durata del noleggio, le imposte locali e le spese operative.

Alla tariffa base si aggiungono frequentemente ulteriori costi, che possono incidere in modo significativo sul prezzo complessivo del servizio. Tra questi rientrano – a seconda della destinazione e della struttura contrattuale – imposte, iva, assicurazione, mance per l'equipaggio e anticipi destinati alla copertura delle spese di bordo e dei pasti. Secondo *Fortune Business Insights,* tali costi aggiuntivi possono rappresentare indicativamente il 15-30% della tariffa base. Le spese sostenute durante la navigazione, quali carburante, tasse portuali, consumi e approvvigionamento di bordo, vengono normalmente regolate attraverso il meccanismo dell'*Advance Provisioning Allowance* (APA), un fondo anticipato dal cliente e successivamente rendicontato sulla base dei costi effettivamente sostenuti. Questa configurazione permette al cliente di avere una maggiore visibilità sulla spesa complessiva dell'esperienza nautica, evitando di assumersi direttamente gli oneri amministrativi e gestionali legati alla proprietà. La complessità della struttura dei costi può tuttavia costituire una barriera all'accesso per i consumatori provenienti dai Paesi in via di sviluppo, limitando potenzialmente l'espansione della domanda in tali mercati.

Un ulteriore elemento di differenziazione riguarda il rischio di obsolescenza tecnica ed estetica. Nel modello proprietario, gli effetti economici derivanti dall'evoluzione

[9] Fortune Business Insights, *Yacht Charter Market Size, Share & Industry Analysis*, *Report* di mercato, 2024, disponibile online: https://www.fortunebusinessinsights.com/yacht-charter-market-105123.

tecnologica ricadono direttamente sull'armatore, il quale deve valutare eventuali interventi di aggiornamento o accettare una possibile riduzione del valore residuo dell'imbarcazione. Al contrario, il consumatore che ricorre al *charter* mantiene una maggiore possibilità di adattare la propria scelta alle innovazioni disponibili sul mercato, selezionando di volta in volta imbarcazioni più recenti senza sostenere direttamente i costi legati al loro deprezzamento.

Dal punto di vista dell'offerta, il meccanismo del noleggio si articola secondo diverse caratteristiche dell'esperienza proposta. In relazione alla presenza dell'equipaggio, il settore comprende formule di noleggio con equipaggio e senza equipaggio. Per il 2026, il segmento del *bareboat charter* è previsto detenere la quota maggiore del mercato, pari all'86,45%, grazie al livello di autonomia offerto ai clienti, in particolare a velisti esperti, singoli e gruppi che desiderano gestire direttamente l'esperienza di navigazione.

Anche le dimensioni dell'imbarcazione rappresentano un importante criterio di segmentazione. Nel 2026, gli yacht fino a 40 metri sono previsti detenere la quota maggiore del mercato globale. Le dimensioni più contenute garantiscono infatti una maggiore manovrabilità e consentono di accedere a baie, ancoraggi e corsi d'acqua difficilmente raggiungibili da imbarcazioni di maggiori dimensioni. Questa caratteristica amplia la varietà delle destinazioni disponibili e risponde alla crescente ricerca e di esperienze più flessibili e personalizzate. A ciò si aggiunge una maggiore accessibilità economica relativa, poiché gli yacht di dimensioni inferiori tendono a presentare costi di noleggio, gestione e manutenzione più contenuti rispetto alle grandi unità.

Parallelamente, il segmento degli yacht compresi tra i 40 e i 60 metri è previsto registrare una crescita significativa nei prossimi anni. Le dimensioni di queste imbarcazioni consentono di ospitare gruppi numerosi mantenendo elevati livelli di *comfort* e *privacy*. Tali caratteristiche le rendono particolarmente adatte a vacanze familiari, eventi privati occasioni aziendali, offrendo la possibilità di combinare l'esclusività di un'esperienza privata con la condivisione del viaggio con un numero elevato di ospiti.

Per quanto riguarda la propulsione, gli yacht a motore sono previsti mantenere la maggiore quota del mercato globale. La loro velocità e la capacità di coprire distanze più ampie in tempi ridotti corrispondono alle esigenze di clienti che desiderano raggiungere più destinazioni durante il medesimo viaggio e massimizzare il tempo dedicato all'esplorazione e al *relax*. La *performance* dell'imbarcazione diventa quindi un elemento

funzionale alla valorizzazione dell'esperienza soprattutto nei contesti caratterizzati da itinerari articolati e dalla necessità di combinare più destinazioni.

Per rendere immediato il confronto economico, l'esempio numerico considera inizialmente il costo della proprietà, espresso attraverso il *Total Cost of Ownership*, e lo confronta successivamente con l'alternativa del noleggio, sintetizzando i risultati all'interno del Grafico 3.2.

Considerando come riferimento una imbarcazione del valore a nuovo di circa 10 milioni di euro – indicativamente della dimensione tra i 24 e i 30 metri – e affermando che l'onere annuo della proprietà esclusiva viene stimato intorno al 10% del valore dell'*asset*, ne deriva un TCO annuo di circa 1 milione di euro, comprensivo di svalutazione, manutenzione ordinaria e straordinaria, ormeggio ed equipaggio. L'accesso a un'unità di pari categoria tramite *charter* comporta invece un costo medio di 80.000 euro a settimana. A questo si aggiungono le spese variabili di bordo e l'APA, stimata in circa il 30% per la copertura dei consumi, portando l'esborso complessivo a circa 104.000 euro per settimana di navigazione. Sulla base di queste ipotesi, la soglia di indifferenza finanziaria tra proprietà e noleggio si colloca intorno alle 9-10 settimane di utilizzo annuo.

La convenienza economica della proprietà deve tuttavia essere valutata alla luce dell'effettivo utilizzo dell'imbarcazione. I rilevamenti di settore riportati in *The Superyacht Report*[10] mostrano infatti che la maggior parte degli armatori utilizza il proprio yacht per un periodo limitato, mediamente compreso tra 3 e 5 settimane all'anno. Rapportando il TCO annuo di 1 milione di euro a tale frequenza di utilizzo, il costo della proprietà per ogni settimana effettivamente fruita risulta compreso tra 200.000 e 330.000 euro. Rispetto al costo medio del *charter*, nelle condizioni considerate la proprietà diretta può quindi comportare un esborso per settimana di utilizzo fino a circa tre volte superiore. Il risultato evidenzia come, in presenza di un utilizzo limitato, la proprietà esclusiva risulti finanziariamente più onerosa rispetto a modalità di fruizione flessibili.

[10] Cfr. *The Superyacht Report: New Build Focus*, Issue 224, Q1 2025, pp. 95–102.

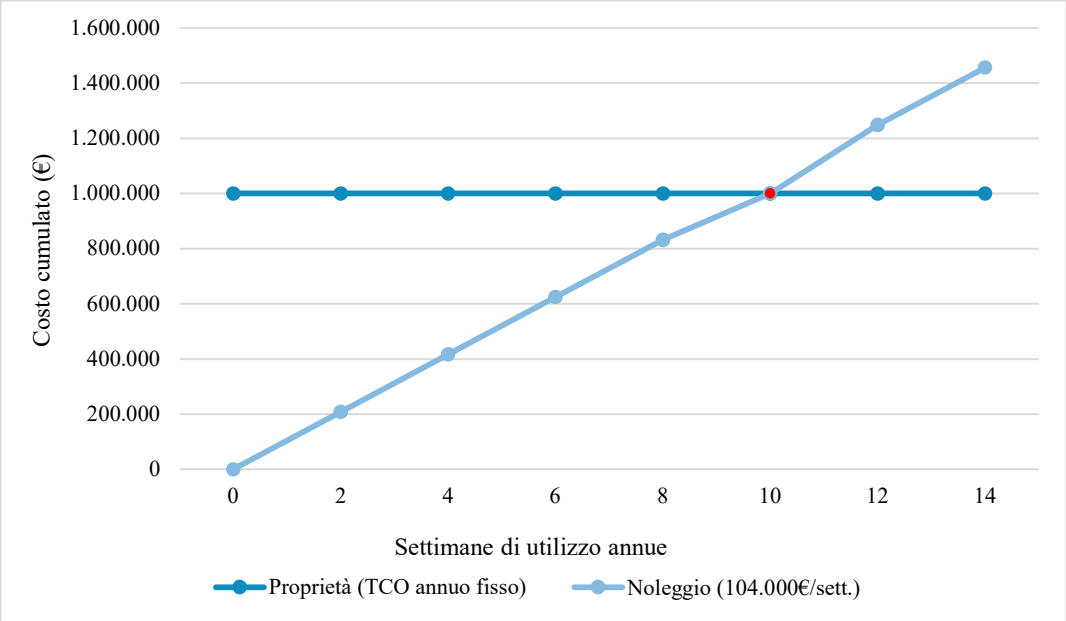


Grafico 3.2 – Rielaborazione dell'autore sul confronto tra costo cumulato della proprietà e del noleggio

3.2.2 La valutazione dell'utilità marginale del tempo d'uso e dei costi opportunità

Si rende necessario valutare l'efficienza economica dello yacht non solo sulla base della disponibilità del bene, ma anche considerando il rapporto tra investimento sostenuto e beneficio effettivamente ottenuto attraverso il suo utilizzo.

Nella teoria economica, il concetto di utilità marginale indica l'incremento di soddisfazione derivante dal consumo di un'unità aggiuntiva di un bene o di un servizio. Applicato come strumento interpretativo al settore dello yachting, tale principio consente di analizzare il valore dell'imbarcazione in relazione al tempo effettivamente trascorso a bordo e alla qualità dell'esperienza generata. Il consumatore, infatti, non attribuisce valore esclusivamente al possesso dello scafo, ma anche alla possibilità di vivere momenti associati all'esperienza nautica.

In questa prospettiva, il beneficio derivante dall'utilizzo dello yacht tende a concentrarsi nei periodi di effettiva fruizione dell'imbarcazione. Le prime occasioni di utilizzo, generalmente coincidenti con periodi di vacanza o di sospensione delle attività lavorative, generano un elevato valore percepito poiché rispondono alle principali motivazioni alla base del consumo nautico: ricerca di *relax*, esclusività e qualità del tempo libero.

Con l'aumentare dei periodi di utilizzo trova invece applicazione il principio economico dell'utilità marginale decrescente. Superata una determinata soglia, ogni giornata aggiuntiva trascorsa a bordo può produrre benefici progressivamente inferiori rispetto ai primi periodi di fruizione, mentre rimangono presenti gli oneri economici e organizzativi legati alla proprietà. Le attività di manutenzione, il coordinamento operativo, gli adempimenti amministrativi e la gestione dell'equipaggio rappresentano infatti elementi che incidono sul costo complessivo dell'imbarcazione anche nei periodi in cui essa non viene utilizzata.

L'efficienza economica di uno yacht non dipende quindi esclusivamente dalla durata del possesso, ma dalla capacità di massimizzare il rapporto tra tempo effettivamente utilizzato e investimento complessivo sostenuto. Da questa prospettiva, i modelli di consumo basati sull'accesso, come il *charter* e le formule di utilizzo condiviso, rispondono alla possibilità di concentrare la fruizione dell'imbarcazione nei periodi caratterizzati dal maggiore valore esperienziale, limitando gli oneri associati alla gestione permanente del bene.

L'analisi dell'efficienza economica della proprietà nautica richiede anche la valutazione del costo opportunità del capitale, ovvero il rendimento potenziale a cui il proprietario rinuncia destinando le proprie risorse finanziarie all'acquisizione e alla gestione dell'imbarcazione. Nell'ambito della teoria finanziaria, il costo opportunità rappresenta infatti il beneficio economico associato alla migliore alternativa di investimento disponibile a parità di condizioni di rischio.

3.2.3 Dinamiche del valore residuo e impatto economico del mercato del refit

Le dinamiche che determinano il valore residuo di un'imbarcazione da diporto nel medio e lungo periodo derivano dall'interazione tra fenomeni di deterioramento fisico, obsolescenza tecnologica ed evoluzione delle preferenze del mercato. A differenza di altri beni di lusso tangibili, lo yacht opera in un ambiente caratterizzato da condizioni particolarmente gravose, che possono accelerare il processo di usura delle componenti strutturali, degli impianti e degli elementi estetici di bordo, incidendo progressivamente sulla percezione del valore dell'*asset*.

Nella prospettiva del ciclo di vita del prodotto applicata ai beni complessi, il valore economico di un'imbarcazione tende a ridursi nel tempo a causa dell'invecchiamento tecnico, dell'usura dei materiali e dell'introduzione di modelli più moderni e tecnologicamente avanzati. In questo contesto, il *refitting*[11] rappresenta uno degli strumenti principali attraverso cui l'armatore può preservare la competitività dell'*asset* nel lungo periodo.

Il *refit* non coincide quindi con una semplice attività di manutenzione straordinaria, ma può essere interpretato come una strategia di estensione del ciclo di vita finalizzata a mantenere l'imbarcazione coerente con gli standard tecnici, estetici e funzionali richiesti dal mercato. Attraverso interventi mirati sulla propulsione, sugli impianti di bordo, sugli spazi interni e sulle dotazioni tecnologiche, lo yacht può essere aggiornato rispetto all'evoluzione della domanda, riducendo il rischio di obsolescenza funzionale e commerciale.

L'effetto economico di un programma di *refit* si manifesta principalmente nella capacità dell'imbarcazione di mantenere una posizione competitiva nel mercato secondario. Una documentazione completa degli interventi effettuati contribuisce a ridurre l'incertezza informativa per i potenziali acquirenti, rendendo più trasparente lo stato tecnico dell'*asset* e aumentando la fiducia nelle sue condizioni operative future.

Rappresenta quindi un investimento orientato non necessariamente all'incremento del valore assoluto dell'imbarcazione, ma alla conservazione del valore residuo e al miglioramento dell'efficienza economica lungo l'intero ciclo di vita.

La transizione verso la sostenibilità ambientale e il progressivo sviluppo del quadro regolatorio internazionale hanno introdotto una nuova dimensione nell'analisi del valore residuo delle imbarcazioni da diporto, ovvero il rischio di obsolescenza normativa. Se in passato il deprezzamento di uno yacht era determinato principalmente dall'usura fisica, dall'evoluzione tecnologica e dal cambiamento delle preferenze estetiche del mercato, nel contesto contemporaneo anche il livello di conformità ambientale assume un ruolo crescente nella valutazione economica.

[11] Con il termine *refitting* si intende l'insieme degli interventi finalizzati al rinnovamento, all'aggiornamento tecnologico e al miglioramento estetico dell'imbarcazione.

L'evoluzione delle normative internazionali sulle emissioni, insieme allo sviluppo di standard e notazioni ambientali promossi da enti di classificazione, sta progressivamente influenzando le strategie di aggiornamento tecnologico nel settore nautico. In questo scenario, il mercato del *refit* amplia la propria funzione, passando da un'attività prevalentemente orientata al rinnovamento estetico a uno strumento finalizzato all'adeguamento tecnico, energetico e ambientale dell'*asset*.

Gli interventi di *green refitting*[12] rappresentano strumenti attraverso cui l'armatore può migliorare l'efficienza operativa dello yacht e ridurre il rischio di perdita di competitività nel mercato secondario.

Dal punto di vista economico-finanziario, l'adeguamento ambientale può essere interpretato come una strategia di mitigazione del rischio associato alla possibile trasformazione dello yacht in uno *stranded asset*, ovvero un bene che rischia di perdere valore economico o competitività prima del termine della propria vita utile prevista a causa di cambiamenti normativi, tecnologici o nell'evoluzione della domanda. Un'imbarcazione tecnologicamente arretrata o meno efficiente dal punto di vista ambientale potrebbe infatti incontrare maggiori difficoltà nel mercato del *charter* e nella successiva fase di rivendita, a causa di una maggiore percezione del rischio da parte degli operatori e degli acquirenti.

Oltre a rappresentare uno strumento finalizzato alla conservazione del valore economico, il mercato del *refit* svolge un ruolo rilevante anche sotto il profilo macroeconomico, contribuendo alla resilienza del sistema industriale della cantieristica nautica e delle economie costiere ad essa collegate. Nel settore dello yachting, le attività di *refitting* e manutenzione non costituiscono un segmento secondario rispetto alla costruzione di nuove imbarcazioni, ma rappresentano un comparto autonomo caratterizzato da un elevato valore aggiunto e da una significativa intensità di competenze specialistiche.

Le analisi di settore evidenziano come il valore economico generato dal *refit* si distribuisca lungo una filiera produttiva ampia e articolata, coinvolgendo non soltanto i grandi cantieri, ma anche una rete di operatori altamente specializzati. La presenza di questa filiera contribuisce allo sviluppo dei principali distretti nautici, trasformandoli in

[12] Esempi di *green refitting* sono l'installazione di sistemi di trattamento dei gas di scarico, l'ottimizzazione degli impianti energetici di bordo e l'integrazione di soluzioni ibride o sistemi di accumulo elettrico.

poli economici integrati capaci di generare occupazione qualificata e attrarre investimenti sul territorio.

La crescita dimensionale della flotta mondiale e l'aumento della complessità tecnologica degli yacht contribuiscono ad alimentare una domanda crescente di servizi specializzati, favorendo lo sviluppo di cantieri dotati di infrastrutture dedicate al *refitting* e alla manutenzione avanzata. Questa specializzazione consente agli operatori di ottimizzare l'utilizzo delle proprie strutture produttive e di ridurre la dipendenza dai cicli della nuova costruzione.

La permanenza di uno yacht per interventi di manutenzione o ammodernamento genera infatti flussi economici indiretti associati alla presenza temporanea dell'equipaggio, all'approvvigionamento e ai servizi connessi.

3.3 Il noleggio come porta d'ingresso e modello strategico

3.3.1 Il ruolo del noleggio nel facilitare l'ingresso di nuovi utenti nel mercato

L'evoluzione del mercato nautico globale evidenzia una progressiva trasformazione delle modalità di accesso al diporto, nella quale il *charter* non rappresenta più un semplice servizio complementare alla proprietà, ma un modello di fruizione capace di assumere un ruolo strategico nello sviluppo della domanda nautica. Nel contesto contemporaneo del consumo di lusso, si osserva infatti un progressivo affiancamento al paradigma tradizionale della proprietà, di modelli maggiormente orientati all'esperienza, alla flessibilità e alla disponibilità temporanea del servizio.

Questa evoluzione trova un riferimento teorico nella prospettiva dell'*Access-Based Consumption*, secondo cui i consumatori attribuiscono crescente rilevanza ai benefici derivanti dall'utilizzo di un bene o servizio rispetto alla sua proprietà permanente. Applicata al settore dello yachting, tale prospettiva evidenzia come alcuni segmenti della clientela possano preferire l'accesso occasionale a imbarcazioni di elevato livello qualitativo, evitando gli oneri economici, organizzativi e gestionali associati alla detenzione diretta dell'*asset*.

In questo scenario, il *charter* svolge una funzione di riduzione delle barriere economiche e operative all'ingresso nel mercato del diporto privato.

La possibilità di usufruire dello yacht attraverso formule flessibili riduce quindi il livello di complessità gestionale percepita dal consumatore, limitando il coinvolgimento diretto negli aspetti amministrativi e organizzativi che caratterizzano la proprietà nautica. L'evoluzione delle piattaforme digitali, dei *broker* specializzati e degli strumenti di prenotazione online ha inoltre contribuito a rendere più accessibile e trasparente il processo di selezione e utilizzo dell'imbarcazione, ampliando le possibilità di confronto tra differenti soluzioni di fruizione.

Il *charter* si configura pertanto come uno strumento capace di ampliare la base potenziale dei consumatori nautici, consentendo a nuovi utenti di avvicinarsi al segmento del lusso marittimo senza assumere direttamente i vincoli economici e gestionali della proprietà.

Il secondo elemento che qualifica il noleggio come modello strategico di accesso al settore nautico risiede nella sua funzione di *experiential testing*, ovvero nella possibilità

offerta al consumatore di sperimentare direttamente un prodotto complesso prima di assumere un impegno patrimoniale di lungo periodo. Nell'ambito dell'economia dell'esperienza, il valore del consumo non deriva infatti esclusivamente dal possesso del bene, ma anche dalla capacità di acquisire conoscenze e informazioni attraverso l'interazione diretta con differenti configurazioni di prodotto e servizio, orientando in modo più consapevole le decisioni future.

Applicato al settore dello *yachting*, questo principio attribuisce al *charter* una funzione di sperimentazione preventiva e di riduzione dell'incertezza decisionale. L'acquisto di un'imbarcazione rappresenta infatti una scelta caratterizzata da elevata complessità, non soltanto per l'entità dell'investimento richiesto, ma anche per la presenza di numerose variabili tecniche, funzionali ed esperienziali che determinano la qualità dell'utilizzo nel tempo. Attraverso periodi di *charter* successivi, il potenziale armatore può confrontare differenti tipologie di imbarcazione e valutare concretamente aspetti quali comportamento in navigazione, distribuzione degli spazi interni, *comfort* a bordo, esigenze operative e compatibilità con il proprio stile di vita.

Questa fase di sperimentazione contribuisce a ridurre il rischio di errata allocazione del capitale, inteso come la possibilità di effettuare un investimento non coerente con le proprie effettive esigenze di utilizzo. Inoltre, nel caso di unità fortemente personalizzate, la successiva rivendita può risultare più complessa a causa di una minore adattabilità dell'imbarcazione alle preferenze di potenziali acquirenti.

Il *charter* consente quindi a questi ultimi di sviluppare una maggiore consapevolezza attraverso un processo di apprendimento esperienziale. L'utilizzo diretto di differenti modelli, cantieri e configurazioni permette infatti di acquisire informazioni difficilmente ottenibili attraverso una valutazione esclusivamente teorica o commerciale del prodotto. Tale processo favorisce l'evoluzione del consumatore da utilizzatore occasionale a soggetto maggiormente informato, in grado di definire con maggiore precisione le proprie preferenze e i propri requisiti di utilizzo.

Qualora l'utente decida successivamente di passare dal modello di accesso basato sul *charter* alla proprietà dell'imbarcazione, la scelta risulta quindi supportata da una conoscenza più approfondita delle proprie esigenze operative ed esperienziali.

Il terzo, ed ultimo, elemento che definisce la rilevanza strategica del *charter* risiede nella sua funzione di strumento di avvicinamento e coinvolgimento delle nuove generazioni di consumatori, contribuendo al rinnovamento della domanda nel settore nautico.

Le nuove generazioni di consumatori ad alto potere d'acquisto presentano infatti orientamenti differenti rispetto ai modelli tradizionali di consumo del lusso. Pur non determinando il superamento della proprietà come forma di espressione dello *status*, tali segmenti attribuiscono crescente importanza alla qualità dell'esperienza, alla possibilità di accedere a servizi esclusivi e alla riduzione dei vincoli organizzativi associati al possesso diretto di beni complessi.

Questo processo non si limita a una semplice sostituzione generazionale della clientela, ma assume anche una funzione formativa nei confronti dei nuovi utenti del settore. Attraverso il noleggio, il consumatore acquisisce progressivamente familiarità con i codici e le dinamiche dello yachting privato, sperimentando gli aspetti distintivi della vita a bordo, il valore della *privacy*, il ruolo dell'equipaggio e la complessità dei servizi personalizzati che caratterizzano il segmento *premium*.

La possibilità di accedere temporaneamente all'esperienza nautica consente infatti di trasformare un interesse iniziale in una conoscenza più strutturata del prodotto e dei suoi valori distintivi.

Nel lungo periodo, questo meccanismo genera benefici per l'intero ecosistema nautico. Da un lato, contribuisce alla crescita e alla stabilizzazione della domanda nel segmento dei servizi di *charter*; dall'altro, favorisce la formazione di una nuova generazione di potenziali armatori, maggiormente consapevoli delle proprie esigenze e delle caratteristiche del prodotto nautico. Il *charter* si configura pertanto non soltanto come un modello alternativo alla proprietà, ma anche come uno strumento strategico di sviluppo del mercato, capace di favorire il ricambio della clientela e la continuità del settore nel tempo.

3.3.2 L'evoluzione verso contratti di noleggio a lungo termine o multi-stagione

L'analisi delle dinamiche contrattuali che regolano il mercato del diporto d'alto livello evidenzia una progressiva evoluzione dei modelli di fruizione dello yacht, determinata dalla crescente esigenza della clientela *premium* di combinare flessibilità, continuità del servizio e maggiore prevedibilità economica. Storicamente, il mercato del *charter* si è sviluppato prevalentemente attraverso formule di noleggio di breve periodo, generalmente organizzate su base settimanale e disciplinate da contratti standardizzati elaborati da associazioni di settore come la MYBA (*Worldwide Yachting Association*)[13].

Tuttavia, il modello di *charter* basato su contratti temporanei presenta alcuni limiti rispetto alle esigenze di una clientela orientata verso una relazione più continuativa con l'esperienza nautica. Dal punto di vista economico, la reiterazione di contratti *spot* può determinare una maggiore esposizione alla variabilità delle tariffe, influenzate dalla stagionalità, dalla disponibilità delle imbarcazioni e dalle dinamiche di domanda e offerta nei principali mercati internazionali. Tale caratteristica può rendere meno prevedibile la pianificazione della spesa destinata al consumo nautico rispetto a formule contrattuali caratterizzate da una maggiore stabilità temporale.

A questi aspetti si aggiungono alcune considerazioni di natura organizzativa ed esperienziale. La necessità di individuare periodicamente una nuova imbarcazione e, di ridefinire le condizioni del servizio, può comportare costi di ricerca e coordinamento soprattutto nei periodi di maggiore domanda. Inoltre, la variazione dello yacht utilizzato e dell'equipaggio di riferimento può limitare la possibilità di costruire una relazione continuativa tra cliente e personale di bordo, elemento particolarmente rilevante nel segmento del lusso, nel quale la personalizzazione rappresenta una componente centrale del valore percepito. Da questa prospettiva, il *charter* tradizionale può risultare meno

[13] Fondata nel 1984 come *Mediterranean Yacht Brokers Association*, MYBA è la principale associazione di categoria internazionale per i professionisti del settore dello yachting commerciale e dei superyacht. Il contratto standard MYBA ha costituito un elemento fondamentale per la crescita e la professionalizzazione del mercato internazionale del *charter*, introducendo un quadro contrattuale condiviso volto a disciplinare con maggiore chiarezza i rapporti tra armatore, società di gestione, comandante e cliente. Tra gli aspetti più rilevanti rientrano la definizione delle responsabilità operative e la gestione delle spese variabili attraverso il meccanismo dell'*Advance Provisioning Allowance* (APA), che garantisce maggiore trasparenza nella rendicontazione dei costi sostenuti durante la navigazione.

efficace rispetto alla proprietà o a formule di accesso più strutturate nel garantire un livello elevato di personalizzazione e familiarità con l'esperienza nautica.

Queste esigenze hanno favorito lo sviluppo di modelli alternativi, quali il *charter* a lungo termine, i programmi di *membership* e altre formule di utilizzo flessibile, finalizzate a combinare i vantaggi dell'accesso con una maggiore continuità del servizio. L'evoluzione del mercato non determina quindi il superamento del *charter* tradizionale, che continua a rappresentare una componente centrale del settore, ma una progressiva segmentazione dell'offerta verso modelli capaci di adattarsi alle differenti esigenze della clientela contemporanea.

Dal punto di vista economico-finanziario, tali modelli presentano alcune analogie con formule di accesso flessibile già consolidate in altri segmenti del lusso, come l'*automotive premium* e l'aviazione privata.

L'architettura dei contratti multi-stagione si fonda generalmente sulla definizione preventiva di un rapporto contrattuale esteso, all'interno del quale il cliente acquisisce il diritto di utilizzo dello yacht per un determinato numero di settimane o periodi di navigazione annuali. La durata pluriennale dell'accordo consente agli operatori di ottimizzare la pianificazione della flotta e di costruire una relazione più stabile con il cliente, offrendo condizioni economiche potenzialmente più favorevoli rispetto alla successione di singoli contratti *spot*, grazie alla maggiore prevedibilità della domanda e alla riduzione dei costi di acquisizione e coordinamento.

Alcuni programmi prevedono inoltre strumenti di flessibilità nella gestione del tempo acquistato, come la possibilità di modificare la distribuzione dei periodi di utilizzo o, secondo specifiche condizioni contrattuali, trasferire parte della disponibilità residua a stagioni successive. Tali meccanismi contribuiscono a adattare maggiormente il consumo nautico alle esigenze personali e professionali dell'utilizzatore, riducendo il rischio di inefficienza legato alla rigidità della programmazione.

I modelli pluriennali riducono quindi alcuni costi di coordinamento e adattamento legati alla continua variazione dell'imbarcazione e del *team* operativo. L'esperienza nautica assume una maggiore continuità, avvicinandosi sotto alcuni aspetti alla dimensione di familiarità tipica della proprietà, pur mantenendo una struttura fondata sull'accesso temporaneo al servizio.

Questa configurazione rappresenta una delle principali evoluzioni del consumo nautico contemporaneo, poiché combina la stabilità esperienziale associata alla proprietà con l'efficienza economica e la flessibilità proprie dei modelli basati sull'accesso. I contratti a lungo termine e multi-stagione si configurano pertanto come una soluzione intermedia capace di rispondere alle esigenze di una clientela sempre più orientata alla personalizzazione del servizio, alla prevedibilità dei costi e alla riduzione dei vincoli operativi legati alla titolarità diretta dell'*asset*.

3.3.3 Digitalizzazione del brokeraggio

L'introduzione delle tecnologie digitali nei processi di intermediazione nautica ha determinato una progressiva evoluzione delle modalità di incontro tra domanda e offerta, modificando in modo significativo le dinamiche operative del mercato del *charter* e della compravendita di imbarcazioni. Tradizionalmente, il settore del *brokeraggio* nautico di fascia alta era caratterizzato da un'elevata frammentazione informativa, nella quale le informazioni relative alla disponibilità degli *asset*, alle condizioni economiche e alle caratteristiche tecniche erano spesso accessibili attraverso canali limitati e fortemente dipendenti dalla relazione diretta tra intermediari e clienti.

Questa configurazione di mercato determinava livelli rilevanti di asimmetria informativa e costi di transazione elevati. La ricerca dell'imbarcazione più coerente con le esigenze dell'utilizzatore, la verifica della disponibilità nei diversi periodi stagionali e la negoziazione delle condizioni contrattuali richiedevano processi complessi, caratterizzati da tempi decisionali più lunghi e da una forte dipendenza dal ruolo del *broker* come principale punto di accesso alle informazioni. La ridotta trasparenza del mercato rappresentava pertanto un elemento di inefficienza, aumentando la complessità delle decisioni di acquisto o di utilizzo dell'*asset*.

La diffusione di piattaforme digitali integrate e strumenti avanzati di ricerca e comparazione ha progressivamente modificato tale struttura, favorendo una maggiore accessibilità alle informazioni relative agli yacht disponibili sul mercato. La possibilità di consultare dati aggiornati sulle caratteristiche tecniche delle imbarcazioni, sulla loro posizione geografica, sulla disponibilità operativa e sulle condizioni economiche del

servizio ha contribuito a ridurre il divario informativo tra operatori e consumatori, migliorando l'efficienza dei processi di selezione e valutazione.
Dal punto di vista dell'utilizzatore finale, la digitalizzazione consente oggi una maggiore capacità di confronto tra differenti soluzioni nautiche, attraverso l'analisi simultanea di variabili quali dimensioni, configurazione degli spazi, dotazioni tecnologiche, anno di costruzione e condizioni contrattuali. Tale maggiore trasparenza favorisce un processo decisionale più consapevole e avvicina il settore nautico agli *standard* informativi già consolidati in altri segmenti del consumo *premium*, nei quali la disponibilità immediata di dati e recensioni rappresenta un elemento rilevante nella valutazione del valore percepito.
Per gli operatori professionali, la trasformazione digitale costituisce inoltre uno strumento di ottimizzazione della gestione economica degli *asset*. Le società di *charter* e gli operatori di gestione possono utilizzare sistemi informativi avanzati per analizzare i comportamenti della domanda, pianificare l'impiego della flotta e adottare strategie di gestione dinamica dei prezzi, adattando le condizioni economiche alle variazioni stagionali e ai differenti livelli di domanda. Questo approccio permette di migliorare il tasso di utilizzo delle imbarcazioni e di ridurre le inefficienze derivanti dai periodi di inattività dell'*asset*.
La digitalizzazione dei processi di intermediazione contribuisce quindi alla progressiva trasformazione del mercato nautico verso un modello caratterizzato da maggiore trasparenza, efficienza e interconnessione globale. Le piattaforme digitali ampliano la capacità degli operatori di raggiungere una clientela internazionale e favoriscono una maggiore integrazione tra domanda e offerta, consentendo anche a realtà di dimensioni più contenute di accedere a mercati precedentemente difficili da raggiungere.
In tale prospettiva, la tecnologia non determina la sostituzione del ruolo della consulenza specializzata, ma ne modifica la funzione economica.

Tra le innovazioni più significative si colloca l'impiego di tecnologie di scansione tridimensionale, ambienti virtuali immersivi e sistemi di visualizzazione remota ad alta definizione, che permettono di effettuare una prima fase di valutazione dell'imbarcazione senza la necessità di una presenza fisica immediata. La possibilità di realizzare una prima valutazione a distanza contribuisce alla riduzione delle asimmetrie informative e dei costi

associati alle fasi iniziali di selezione dello yacht. L'investitore può infatti effettuare una qualificazione preliminare delle opportunità disponibili prima di procedere a ispezioni tecniche approfondite, ottimizzando tempi e risorse nella valutazione di *asset* distribuiti su mercati geograficamente lontani. In tale prospettiva, la digitalizzazione non sostituisce le procedure tradizionali di perizia e verifica tecnica, ma ne aumenta l'efficienza attraverso una fase preparatoria più rapida, selettiva e informata.

Un ulteriore ambito di evoluzione riguarda l'applicazione di tecnologie basate su registri distribuiti e sistemi contrattuali automatizzati[14]. Questi strumenti possono favorire una maggiore digitalizzazione dei processi documentali, migliorando la tracciabilità delle informazioni e rendendo più efficiente la gestione delle procedure contrattuali in contesti caratterizzati da numerosi soggetti coinvolti e da una forte dimensione internazionale.

Le attività maggiormente standardizzabili vengono supportate da strumenti digitali, mentre il valore dell'intermediazione si concentra sempre più sulla consulenza strategica, sulla capacità di interpretare le esigenze del cliente, sulla valutazione qualitativa dell'*asset* e sulla gestione della relazione tra le parti coinvolte.

Si afferma così un modello definibile come *high-tech, high-touch*, nel quale tecnologia e competenza umana operano in modo complementare. Da un lato, le infrastrutture digitali riducono le inefficienze operative, migliorano la trasparenza e aumentano la sicurezza delle transazioni; dall'altro, il *broker* mantiene una funzione strategica nella personalizzazione del servizio e nella costruzione di un'esperienza esclusiva.

[14] I sistemi contrattuali automatizzati, o *smart contracts,* permettono di associare specifiche condizioni contrattuali a procedure automatizzate di verifica e registrazione, introducendo nuove possibilità nella gestione di alcune fasi operative delle transazioni.

3.3.4 I modelli ibridi

Le riflessioni sul progressivo superamento della proprietà privata intesa come esclusiva detenzione permanente dell'*asset* hanno evidenziato una possibile trasformazione dei modelli di consumo, caratterizzata dal crescente ruolo dell'accesso temporaneo e della condivisione dell'utilità generata dai beni. Tuttavia, nel segmento dei beni posizionali ad elevata capitalizzazione, il passaggio verso un modello esclusivamente basato sull'accesso non sempre risponde completamente alle esigenze del consumatore, che può ricercare anche un rapporto patrimoniale, simbolico ed emotivo con l'*asset* utilizzato.

La *Fractional Ownership* nasce come risposta a questa duplice esigenza. Tale modello rappresenta una soluzione intermedia tra proprietà esclusiva e semplice utilizzo temporaneo, consentendo di ridurre l'impegno finanziario richiesto dall'acquisizione integrale dell'imbarcazione, senza eliminare il collegamento giuridico ed economico con il bene.

Dal punto di vista societario e organizzativo, la principale differenza rispetto alle forme tradizionali di multiproprietà riguarda la struttura della titolarità dell'*asset* e i meccanismi di gestione. Mentre molte formule di *time-sharing* sono basate prevalentemente sull'attribuzione di diritti di godimento temporale su un bene, la *fractional ownership* prevede generalmente la costituzione di una società veicolo incaricata di detenere la proprietà dell'imbarcazione.

Il capitale della società viene suddiviso in quote proporzionali detenute dai singoli partecipanti al programma. Tale struttura permette all'utilizzatore di sostenere solo una quota del capitale necessario all'acquisizione, mantenendo al contempo un interesse economico collegato al valore residuo dell'imbarcazione.

Al termine del periodo di gestione previsto dal programma – generalmente definito in funzione del ciclo operativo ed economico dello yacht – l'*asset* può essere ceduto sul mercato secondario e il risultato economico derivante dall'operazione viene distribuito tra i partecipanti in proporzione alle rispettive quote. In questo modo, la proprietà frazionata introduce un modello caratterizzato da una maggiore efficienza nell'impiego del capitale, combinando alcuni elementi distintivi della proprietà tradizionale con la flessibilità tipica dei modelli di accesso.

I *Membership Club* rappresentano una forma maggiormente orientata all'accesso e alla fruizione del servizio nautico. In questo modello, il valore offerto al cliente non deriva dalla partecipazione patrimoniale a un singolo *asset*, ma dalla possibilità di accedere in modo prioritario a un ecosistema nautico organizzato, flessibile e caratterizzato da standard qualitativi omogenei.

L'utilizzatore non acquisisce una quota di proprietà di uno yacht specifico, ma sottoscrive generalmente una quota di adesione e un contributo periodico che gli consentono di entrare in un circuito riservato di utenti e di accedere a una flotta gestita direttamente dal *club* o attraverso una rete di operatori *partner*.

Uno degli elementi distintivi di questo modello riguarda la capacità di ridurre alcune inefficienze strutturali legate alla gestione geografica dell'*asset*. Nella proprietà tradizionale o nella comproprietà di una singola imbarcazione, la necessità di spostare lo yacht tra differenti aree di navigazione comporta costi significativi, tempi operativi elevati e un maggiore impatto sull'utilizzo del mezzo. Il trasferimento stagionale di un'imbarcazione tra bacini nautici distanti può infatti richiedere lunghi trasferimenti marittimi o soluzioni logistiche specialistiche, con conseguente incremento dei costi operativi.

Il modello dei *membership club* affronta questa criticità attraverso una diversa organizzazione della flotta, fondata sulla distribuzione strategica degli *asset* nei principali distretti nautici internazionali. La presenza di imbarcazioni equivalenti o appartenenti alla medesima categoria consente al socio di usufruire di esperienze nautiche differenti senza dover sostenere direttamente i costi e la complessità del trasferimento del proprio yacht. L'utilizzatore può quindi accedere a un'unità nel Mediterraneo durante la stagione estiva e utilizzare un'altra imbarcazione dello stesso *network* in destinazioni extraeuropee durante il periodo invernale, mantenendo elevati livelli di coerenza negli standard di servizio, manutenzione e qualità dell'esperienza.

Dal punto di vista del marketing esperienziale, questa struttura introduce una logica di standardizzazione del servizio tipica dei modelli *premium* internazionali. Il valore percepito dal cliente non dipende più esclusivamente dall'unicità del singolo bene, ma dalla capacità del sistema di garantire continuità qualitativa attraverso procedure condivise, formazione dell'equipaggio, criteri uniformi di manutenzione e protocolli operativi definiti centralmente.

Il successo operativo e la sostenibilità economica dei modelli di *fractional ownership* e dei *membership club* dipendono in larga misura dalla capacità di risolvere uno dei principali problemi organizzativi associati alla condivisione di un *asset* ad elevato valore: l'allocazione efficiente del tempo di utilizzo dell'imbarcazione.

Dal punto di vista economico-organizzativo, la condivisione di una risorsa limitata tra più soggetti indipendenti può generare potenziali conflitti di interesse e inefficienze nella distribuzione dei benefici derivanti dall'utilizzo dell'*asset*. Nel settore nautico di alta gamma questa criticità assume particolare rilevanza a causa della forte stagionalità della domanda. Le preferenze degli utilizzatori tendono infatti a concentrarsi nelle medesime finestre temporali di maggiore attrattività.

In assenza di sistemi di gestione strutturati, la competizione per l'accesso ai periodi più richiesti potrebbe compromettere l'equilibrio tra i partecipanti, riducendo la qualità percepita del servizio e la capacità del modello di mantenere nel tempo il proprio valore economico. Per questo motivo, le società di gestione adottano procedure di allocazione programmata basate su criteri di equità, trasparenza e ottimizzazione dell'utilizzo dell'*asset*.

Tra i meccanismi maggiormente utilizzati rientrano i sistemi a punti, nei quali ciascuna quota di partecipazione o livello di *membership* corrisponde a un determinato numero di crediti annuali destinati alla prenotazione dello yacht. Il valore dei periodi di utilizzo viene generalmente ponderato in funzione della stagionalità e della domanda: una settimana in alta stagione richiede un numero superiore di crediti rispetto a un periodo caratterizzato da minore pressione della domanda.

A tali sistemi possono essere affiancati meccanismi di rotazione pluriennale, finalizzati a distribuire nel tempo l'accesso alle finestre più ambite. Attraverso criteri di priorità dinamica, il modello può compensare gli utilizzatori che hanno avuto minore disponibilità nei periodi di maggiore richiesta, evitando che alcuni partecipanti consolidino un vantaggio permanente nell'utilizzo. Tale equilibrio rappresenta un elemento fondamentale per garantire stabilità al rapporto tra i membri e sostenibilità nel lungo periodo del programma.

Accanto alla gestione del tempo di utilizzo, un ulteriore elemento critico riguarda la pianificazione delle attività di manutenzione. Gli yacht inseriti in programmi condivisi possono raggiungere livelli di impiego superiori rispetto alle imbarcazioni utilizzate

esclusivamente dal proprietario individuale, rendendo necessario un controllo più strutturato dei cicli di manutenzione ordinaria e straordinaria.

La gestione efficiente dell'*asset* richiede quindi la previsione di periodi tecnici dedicati alla manutenzione, ai controlli periodici e agli eventuali interventi di *refit*, programmati in modo da minimizzare l'impatto sulla disponibilità operativa dello yacht.

Dal punto di vista economico, i costi associati alla manutenzione vengono generalmente distribuiti tra i partecipanti attraverso quote di gestione, mentre la complessità organizzativa e operativa rimane affidata alla struttura professionale del gestore.

3.4 L’analisi comparativa della convenienza

3.4.1 I parametri di convenienza e modelli d’uso a confronto

La scelta tra proprietà esclusiva di un’imbarcazione da diporto e il ricorso a formule di accesso temporaneo non può essere ricondotta a un criterio univoco di convenienza, ma deriva dalla valutazione congiunta di diverse variabili economiche e qualitative. La preferenza per un modello piuttosto che per un altro dipende, in particolare, dalla frequenza di utilizzo dell'imbarcazione, dalle dimensioni dell'*asset* e dalla relativa struttura dei costi, oltre che dal valore attribuito dall'utilizzatore alla personalizzazione, alla riservatezza e alla disponibilità del bene. La scelta tra proprietà e *chartering* non si configura quindi necessariamente come un'alternativa rigida, ma può essere interpretata lungo un *continuum* di modalità di accesso, caratterizzate da differenti combinazioni di impegno finanziario, flessibilità e controllo sull'*asset*.

Uno dei principali elementi da considerare è la frequenza di utilizzo annuo, espressa in termini di settimane durante le quali l'imbarcazione viene effettivamente impiegata. Tale variabile assume particolare rilevanza nel confronto economico, poiché incide sul rapporto tra i costi sostenuti e l'effettivo periodo di fruizione. Nel caso della proprietà, infatti, una parte significativa delle spese deve essere sostenuta indipendentemente dall'utilizzo dello yacht.

Quando il livello di utilizzo è particolarmente contenuto – indicativamente al di sotto delle 4-6 settimane annue – questa struttura di costi può rendere la proprietà meno conveniente rispetto al *chartering*. In presenza di un impiego limitato, infatti, i costi sostenuti per mantenere l'imbarcazione disponibile vengono concentrati su un numero ristretto di giornate di effettiva fruizione, determinando un costo medio più elevato per ciascun periodo di utilizzo. Il *chartering* permette invece di sostenere una quota maggiore della spesa in funzione dell'effettivo periodo di impiego, limitando l'incidenza dei costi che, nel caso della proprietà, devono essere sostenuti anche quando l'*asset* non viene utilizzato. Il noleggio appare pertanto particolarmente adatto a modalità di consumo discontinue, nelle quali la flessibilità di sostenere un costo in corrispondenza del solo periodo di utilizzo può risultare più importante rispetto alla disponibilità permanente dell'imbarcazione.

All'aumentare della frequenza di utilizzo, tuttavia, il confronto tra le due alternative tende a cambiare. Oltre una determinata soglia, la reiterazione dei costi di *charter* può rendere progressivamente meno vantaggioso il ricorso esclusivo al noleggio, soprattutto quando l'indicatore attribuisce un valore elevato alla disponibilità continuativa dello yacht. In queste condizioni, la proprietà consente di distribuire i costi sostenuti su un numero maggiore di periodi di utilizzo, riducendo il costo medio associato a ciascuna giornata di navigazione. Non esiste, tuttavia, una soglia di convenienza valida in modo uniforme per tutte le imbarcazioni. Il punto di equilibrio dipende dal valore dell'*asset*, dalle sue caratteristiche tecniche, dalla struttura dei costi operativi e dalle condizioni economiche del *charter*.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalle dimensioni dell'imbarcazione. La lunghezza e la complessità tecnica dell'*asset* incidono infatti sulla struttura del TCO e, di conseguenza, sul livello di utilizzo necessario affinché la proprietà risulti economicamente sostenibile. Per le imbarcazioni di dimensioni più contenute, la gestione può essere relativamente semplice e caratterizzata da costi maggiormente compatibili con una conduzione diretta da parte del proprietario. Con l'aumentare delle dimensioni, invece, crescono le esigenze operative e gestionali, così come le spese relative alla manutenzione, agli ormeggi, agli adempimenti tecnici e all'equipaggio.
La dimensione dell'*asset* incide quindi anche sul rapporto tra capitale investito e intensità di utilizzo. Nel caso di yacht di valore particolarmente elevato, il mantenimento della disponibilità dell'imbarcazione comporta un impegno finanziario significativo, che può risultare difficilmente giustificabile quando il periodo di utilizzo è limitato. In queste circostanze, formule alternative alla proprietà esclusiva possono consentire di ripartire i costi tra più utilizzatori, riducendo l'esposizione individuale al capitale immobilizzato.
Tra queste rientra il *charter* condiviso, che può assumere particolare rilevanza nel caso degli yacht di grandi dimensioni caratterizzati da costi di noleggio complessivamente elevati. Più soggetti possono infatti partecipare congiuntamente al noleggio della stessa imbarcazione, suddividendone il costo e riducendo l'esborso individuale. Tale soluzione permette di accedere a unità di dimensioni e caratteristiche che potrebbero risultare difficilmente sostenibili da un singolo utilizzatore, ma comporta una rinuncia parziale all'esclusività. L'utilizzo dell'imbarcazione deve infatti essere concordato tra i partecipanti

e organizzato attraverso una ripartizione dei periodi di fruizione. Il vantaggio derivante dalla riduzione del costo individuale si accompagna quindi a una minore flessibilità e a un livello di controllo inferiore rispetto alla proprietà esclusiva e al *chartering* individuale.

La convenienza delle diverse formule non dipende, tuttavia, esclusivamente dagli aspetti economici. Un ruolo altrettanto importante è svolto dal grado di controllo che l'utilizzatore desidera mantenere sull'imbarcazione e dal valore attribuito agli elementi immateriali legati alla proprietà. Il possesso esclusivo garantisce infatti una libertà di gestione difficilmente replicabile attraverso il *chartering*. Il proprietario può definire autonomamente le caratteristiche dell'imbarcazione, personalizzarne gli interni, scegliere l'equipaggio e disporre dello yacht senza dover pianificare ogni utilizzo attraverso procedure di prenotazione o accordi con altri soggetti. A ciò si aggiunge la possibilità di mantenere un elevato livello di riservatezza, particolarmente significativo nel segmento del diporto di lusso.

L'utilizzatore attribuisce quindi un valore elevato alla disponibilità immediata dell'imbarcazione, alla possibilità di personalizzarla, alla *privacy* e al rapporto continuativo con l'*asset*. Questi elementi generano infatti un'utilità che non può essere completamente ricondotta a una valutazione monetaria. La decisione dell'armatore riflette pertanto non soltanto il rapporto tra costi sostenuti e frequenza di utilizzo, ma anche il valore complessivo attribuito all'esperienza di possesso. Dall'incrocio della variabile quantitativa – intensità d'uso annua – e quella qualitativa – ricerca di controllo, *privacy* e personalizzazione – è possibile sintetizzare i differenti *trade-off* operativi ed economici all'interno della Matrice decisionale 3.1

		Valore attribuito al controllo e alla *privacy*	
		Basso valore	Alto valore
Intensità d'uso	Alta intensità (> 6 sett/anno)	**Purchase & Charter** Pro: • I ricavi da noleggio abbattono i costi del TCO; • Ammortamento dell'investimento. Contro: • Minor disponibilità nei mesi di picco; • Maggiore usura dell'*asset*.	**Proprietà pura** Pro: • Sovranità e customizzazione totale; • Disponibilità immediata e *privacy* assoluta. Contro: • TCO elevato (10% annuo del valore); • Costo opportunità e svalutazione interamente a carico.
	Bassa intensità (< 4 sett/anno)	**Chartering individuale / co-chartering** Pro: • Azzeramento dei costi fissi e di gestione; • Flessibilità nel cambiare imbarcazione. Contro: • Nessuna personalizzazione dell'asset; • Dipendenza da tariffe e disponibilità di mercato.	**Fractional Ownership & Membership Club** Pro: • Drastica riduzione di CapEx e OpEx pro-capite; • Mantenimento di standard elevati. Contro: • Calendari d'uso rigidi o contingentati; • Gestione condivisa degli spazi con terzi.

Tabella 3.1 - Matrice decisionale delle modalità d'uso.

Fonte: Rielaborazione grafica dell'autore.

3.4.2 Le logiche di ammortamento e ottimizzazione dell'asset

Se la proprietà e il noleggio possono essere considerate due modalità alternative di accesso allo yacht, l'evoluzione del mercato ha portato alla diffusione di soluzioni che ne combinano alcuni elementi. L'obiettivo è, in particolare, contenere l'incidenza del capitale immobilizzato e rendere più sostenibili i costi legati al mantenimento dell'imbarcazione. L'armatore non deve quindi necessariamente scegliere tra la proprietà esclusiva e il ricorso al *chartering*, ma può ricorrere a formule che permettono di sfruttare economicamente lo yacht anche nei periodi in cui non ne fa uso diretto.

Un esempio è rappresentato dal modello di *Purchase & Charter,* attraverso il quale il proprietario può destinare l'imbarcazione al mercato del noleggio nei periodi in cui non intende utilizzarla personalmente. L'inserimento dello yacht in un circuito commerciale consente di generare ricavi attraverso l'utilizzo da parte di terzi e di compensare, almeno parzialmente, le spese sostenute per il suo mantenimento. I proventi del *charter* possono infatti contribuire alla copertura di alcune voci comprese nel TCO, come ormeggio, assicurazione, manutenzione e altri costi operativi che devono essere sostenuti anche quando l'imbarcazione non viene utilizzata dal proprietario.

La possibilità di ottenere ricavi dal noleggio modifica quindi il rapporto tra proprietà e utilizzo. Lo yacht, pur rimanendo un bene caratterizzato da costi di gestione e soggetto a svalutazione nel tempo, può generare entrate nei periodi di mancato utilizzo personale. La convenienza del modello dipende però dalla capacità dei ricavi ottenuti dal *charter* di compensare non solo le spese ordinarie, ma anche i costi legati alla commercializzazione delle imbarcazioni e al suo maggiore impiego.

La scelta di destinare lo yacht al mercato del noleggio comporta infatti anche alcuni svantaggi. La possibilità di ottenere ricavi più elevati nei periodi di maggiore domanda può entrare in contrasto con le esigenze del proprietario, che potrebbe voler utilizzare l'imbarcazione proprio durante la stagione più favorevole. Si determina così un costo opportunità legato alla rinuncia e alla disponibilità dello yacht nel momento in cui il suo rendimento potenziale sul mercato è maggiore. Inoltre, l'aumento delle giornate di navigazione comporta una maggiore usura dell'imbarcazione e può rendere necessari interventi di manutenzione più frequenti, con possibili ripercussioni sul valore residuo nel medio-lungo periodo.

Un'ulteriore possibilità per ridurre l'impiego economico legato all'utilizzo dello yacht consiste nella condivisione dei costi. Questa soluzione assume particolare rilievo nel segmento dei grandi yacht, caratterizzato da investimenti iniziali elevati e da costi di gestione significativi. Il *co-chartering*, ad esempio, permette a più soggetti di partecipare al noleggio della stessa imbarcazione, suddividendone il costo complessivo. In questo modo è possibile accedere a yacht di grandi dimensioni a fronte di una spesa individuale più contenuta. Il vantaggio economico comporta però una minore esclusività, poiché i periodi di utilizzo devono essere concordati tra i partecipanti, con una conseguente riduzione dell'autonomia rispetto al *charter* individuale.

Una modalità diversa di condivisione è rappresentata dai modelli di accesso frazionato, nei quali il diritto di utilizzo dell'imbarcazione viene suddiviso tra più soggetti secondo condizioni definite contrattualmente. In questo caso, ciascun partecipante sostiene una parte dei costi in relazione alla quota di utilizzo acquisita, limitando l'esposizione finanziaria rispetto alla proprietà esclusiva. Si tratta di una soluzione particolarmente adatta a chi non necessita di disporre dello yacht in modo continuativo e preferisce sostenere un impiego economico proporzionato all'effettivo utilizzo. Anche in questo caso, la riduzione dei costi individuali si accompagna a una minore libertà nella gestione dell'imbarcazione.

La diffusione di queste formule mostra come la proprietà non rappresenti più necessariamente l'unica modalità attraverso cui ottenere un accesso continuativo a uno yacht. L'*asset* può essere gestito combinando l'utilizzo personale, il noleggio a terzi e le forme di condivisione, a seconda delle caratteristiche dell'imbarcazione e delle esigenze del proprietario o dell'utilizzatore. La valutazione della convenienza si sposta quindi dalla semplice scelta tra possesso e noleggio alla ricerca della modalità di accesso più adatta a valorizzare l'imbarcazione e a sostenere i costi associati alla sua gestione nel corso del tempo.

3.5 Scenari Futuri

La proiezione a medio e lungo termine delle dinamiche del mercato del diporto d'alto livello evidenzia una progressiva convergenza tra il paradigma della servitizzazione e la crescente rilevanza della transizione ecologica. Questo cambiamento non deriva soltanto da una maggiore attenzione ambientale da parte della clientela, ma è sostenuto anche dall'evoluzione del quadro normativo internazionale.
In questo scenario, i nuovi modelli di accesso flessibile tendono a integrare con maggiore frequenza *asset* caratterizzati da elevati livelli di efficienza ambientale, come imbarcazioni dotate di propulsione ibrida, sistemi di ottimizzazione dei consumi e soluzioni progettuali orientate alla riduzione dell'impatto operativo.

Il secondo vettore di trasformazione che contribuisce a ridefinire gli scenari futuri dello yachting d'*élite* riguarda la riconfigurazione geografica della domanda e degli investimenti infrastrutturali, caratterizzata da un progressivo riequilibrio tra i mercati nautici tradizionalmente consolidati e i nuovi poli emergenti.
Per oltre mezzo secolo, il settore del grande diporto ha sviluppato la propria struttura operativa principalmente attorno a due macro-regioni di riferimento: il bacino del Mar Mediterraneo, centro privilegiato della navigazione estiva, e l'area dei Caraibi e della Florida, principale destinazione per la stagione invernale. Questo assetto geografico ha influenzato non soltanto i flussi turistici, ma anche la distribuzione delle infrastrutture portuali, dei servizi tecnici, della cantieristica e delle attività di brokeraggio internazionale.
Nonostante la progressiva diversificazione delle destinazioni e l'emergere di nuovi mercati, l'Europa continua a rappresentare il principale polo geografico del mercato globale dello yachting. Nel 2025, il mercato europeo ha raggiunto un valore di 6,22 miliardi di dollari, pari al 69,24% del mercato globale, e si prevede che raggiunga 6,69 miliardi di dollari nel 2026. Nello stesso periodo, il mercato nordamericano ha registrato un valore di 1,31 miliardi di dollari, corrispondente al 14,63% del fatturato globale, con una previsione di crescita fino a 1,43 miliardi di dollari nel 2026[15].

[15] *Fortune Business Insights, Yacht Charter Market Size*, cit.

Negli ultimi anni, tuttavia, la crescita della domanda globale e la crescente concentrazione stagionale in alcune delle principali destinazioni tradizionali hanno favorito l'emergere di nuovi centri di attrazione per la clientela internazionale.
Dal punto di vista operativo, lo sviluppo di questi nuovi *hub* contribuisce alla progressiva destagionalizzazione dei flussi nautici, offrendo alternative alle rotte consolidate e permettendo una maggiore distribuzione geografica degli *asset*.
Questa evoluzione geografica produce effetti rilevanti anche sui modelli di fruizione basati sull'accesso. Per rispondere a una clientela sempre più internazionale, le società di *charter management* e gli operatori specializzati sono chiamati ad ampliare le proprie reti operative, distribuendo le flotte tra differenti aree strategiche e sviluppando formule contrattuali capaci di garantire maggiore flessibilità e mobilità geografica.

La traiettoria evolutiva verso la servitizzazione e la progressiva globalizzazione dei mercati nautici si confronta, nello scenario macroeconomico contemporaneo, con l'emergere di fattori di rischio geopolitico capaci di introdurre nuove forme di instabilità e vincoli operativi. Il settore del diporto di lusso, per la natura mobile e internazionale degli *asset* coinvolti, risulta infatti particolarmente sensibile alle variazioni del contesto politico, economico e normativo globale.
Le tensioni geopolitiche, concentrate in prossimità di alcuni dei principali corridoi marittimi internazionali, evidenziano la vulnerabilità delle reti logistiche che supportano il trasferimento degli yacht tra differenti aree operative. Le instabilità nel bacino del Mar Rosso, nello Stretto di Bab el-Mandeb e nell'area dello Stretto di Hormuz hanno dimostrato come fattori esterni alla filiera nautica possano influenzare direttamente la pianificazione delle rotte, la disponibilità degli *asset* e i costi associati alla loro movimentazione.
La riduzione della sicurezza percepita in alcune aree strategiche può determinare una revisione delle rotte tradizionali, con conseguenti effetti economici legati all'aumento delle percorrenze, dei consumi energetici e dei tempi di trasferimento. Per le società di gestione e gli operatori del *charter* internazionale, tali dinamiche introducono ulteriori elementi di incertezza nella pianificazione finanziaria degli *asset*, in particolare nei modelli caratterizzati da maggiore prevedibilità contrattuale, come i programmi multi-stagione e le formule di utilizzo a lungo termine.

Un ambito particolarmente influenzato dall'evoluzione del rischio geopolitico è quello assicurativo marittimo. L'aumento dell'instabilità internazionale determina infatti una rivalutazione delle condizioni di rischio da parte degli operatori specializzati, con possibili incrementi dei premi relativi alle coperture per rischi di guerra e una maggiore selettività nell'assicurazione delle navigazioni in aree considerate sensibili. Tale dinamica introduce una componente di costo difficilmente prevedibile, in grado di incidere sulla struttura economica dei programmi di gestione nautica e sulla definizione delle condizioni contrattuali.

Le coperture assicurative tradizionali dello yacht, come le polizze *Hull & Machinery*[16], prevedono generalmente limitazioni rispetto ai danni derivanti da eventi bellici o situazioni assimilabili, rendendo necessarie specifiche estensioni assicurative e un costante monitoraggio del quadro internazionale. In questo contesto, le società di gestione assumono un ruolo sempre più rilevante nella valutazione delle rotte, nella gestione della *compliance* normativa e nell'adattamento operativo degli *asset* affidati dagli investitori.

[16] La polizza *Hull & Machinery* (Corpo e Macchina) rappresenta la copertura assicurativa standard che indennizza l'armatore per i danni materiali diretti subiti dallo scafo, dai macchinari e dalle attrezzature di bordo.

CAPITOLO IV – L'ANALISI EMPIRICA DEI *DRIVER* DI SCELTA

4.1 Premessa metodologica e inquadramento dei *driver*

Il passaggio dall'analisi teorica delle diverse modalità di possesso alla loro validazione empirica richiede una mappatura delle preferenze espresse dal mercato. La letteratura economica e i *report* di *intelligence* del settore nautico evidenziano infatti come le decisioni relative all'acquisto o all'accesso a uno yacht non siano omogenee, ma risultino influenzate da una combinazione di variabili macro e microeconomiche. Tra queste assumono particolare rilevanza la dimensione dell'*asset*, l'origine geografica, il profilo patrimoniale dell'armatore e la sua esperienza nel settore.

A questi elementi si affianca una componente qualitativa legata alla percezione del valore e alle motivazioni individuali. La sociologia dei consumi di lusso mostra infatti come la scelta del modello di fruizione non dipenda esclusivamente dalla convenienza economica, ma anche da fattori intangibili quali l'autonomia decisionale, la possibilità di personalizzare l'*asset*, la *privacy* e il carico mentale associato alla sua gestione. L'analisi dei paragrafi successivi prende quindi in esame questi *driver*, mettendo in relazione le evidenze teoriche con i dati statistici e di mercato.

Sotto il profilo quantitativo, si ipotizza innanzitutto che la dimensione dell'*asset* influenzi la scelta del modello di fruizione attraverso l'aumento dei costi di gestione e della complessità operativa. Al crescere delle dimensioni, tali fattori possono favorire il ricorso a forme di gestione professionale, comproprietà o altri modelli di accesso, almeno fino a una determinata soglia. Oltre tale livello, tuttavia, l'elevata capacità patrimoniale dell'armatore può ridurre l'incidenza relativa dei costi e rendere nuovamente prevalente la proprietà esclusiva.

Anche l'origine geografica dovrebbe contribuire a differenziare le preferenze: nei mercati maturi si ipotizza una maggiore apertura verso formule flessibili e condivise, mentre in alcuni mercati emergenti la proprietà può mantenere una più marcata funzione di *status* e di rappresentazione sociale.

Infine, l'anzianità nel settore può agire da variabile moderatrice. Gli armatori alla prima esperienza possono mostrare una maggiore propensione verso forme di accesso che consentano di ridurre il rischio associato a una conoscenza ancora limitata dell'*asset* e dei

relativi costi. Al contrario, l'esperienza maturata nel settore può favorire una maggiore consapevolezza delle implicazioni economiche e gestionali della proprietà, portando a razionalizzare il portafoglio nautico oppure a privilegiare la proprietà esclusiva.

Accanto a queste variabili, l'analisi considera i *driver* qualitativi, che permettono di comprendere perché, a parità di condizioni economiche, alcuni armatori attribuiscano un valore maggiore alla proprietà rispetto alle formule di accesso. In particolare, si ipotizza che *privacy* e personalizzazione rappresentino importanti fattori di attrazione verso la proprietà esclusiva, poiché consentono di mantenere un maggiore controllo sull'*asset* e di adattarlo alle proprie esigenze e preferenze.

Al contrario, il carico mentale gestionale può rappresentare un significativo disincentivo al possesso tradizionale: la complessità delle attività amministrative, tecniche e operative può infatti favorire il ricorso a soluzioni di accesso in grado di trasferire parte di tali responsabilità a operatori specializzati.

Infine, una forte esigenza di autonomia decisionale dovrebbe essere positivamente associata alla proprietà individuale, soprattutto tra gli armatori più esperti, per i quali la possibilità di disporre dell'imbarcazione senza vincoli di disponibilità, utilizzo o personalizzazione può assumere un valore superiore rispetto all'efficienza economica.

L'analisi congiunta di queste variabili consente quindi di verificare se e in quale misura la scelta tra proprietà esclusiva, accesso flessibile e formule intermedie sia riconducibile a un insieme di condizioni economiche e patrimoniali, oppure se sia necessario considerare anche le motivazioni soggettive che determinano il valore attribuito alla fruizione dello yacht.

4.2 I *driver* di sintesi quantitativa

4.2.1 Per dimensione dell'asset

La dimensione dell'imbarcazione rappresenta una delle principali variabili nella scelta del modello d'uso. All'aumentare della lunghezza, infatti, crescono i TCO e la complessità della gestione. L'imbarcazione passa così da un bene di diporto relativamente semplice da gestire a un *asset* caratterizzato da esigenze organizzative e operative sempre più articolate. Le rilevazioni quantitative dei principali *report* di settore[1] mostrano inoltre alcune soglie dimensionali oltre le quali cambiano le preferenze degli armatori. Nei segmenti inferiori – sotto i 24 metri – prevalgono infatti le formule orientate alla flessibilità e al contenimento dei costi, mentre con l'aumentare delle dimensioni assume maggiore rilevanza la proprietà esclusiva.

Nella fascia del piccolo e medio diporto trovano maggiore diffusione le formule di utilizzo temporaneo, come i *Membership Club* e il noleggio a breve termine. La proprietà diretta rimane comunque diffusa, ma l'utilizzo dell'imbarcazione tende a essere stagionale e limitato. In questo segmento, l'attenzione ai costi di stazionamento e di manutenzione ordinaria assume particolare importanza. L'*asset* viene inoltre percepito come un bene di consumo durevole, la cui gestione non presenta generalmente le complessità legate alla presenza di un equipaggio permanente.

Tra i 24 e i 40 metri si concentra invece una parte significativa del mercato dei *superyacht* inferiori alle 500 tonnellate di stazza lorda. In questa fascia acquistano particolare rilevanza i programmi di *Purchase & Charter* e la *Fractional Ownership*. Gli armatori mostrano una maggiore attenzione all'efficienza economica e possono essere disposti a rinunciare alla disponibilità dell'imbarcazione durante alcuni periodi dell'anno, soprattutto nei mesi di alta stagione, per destinarla al mercato del *charter*. I ricavi ottenuti possono contribuire alla copertura dei costi fissi annuali.

Tra i 40 e i 60 metri, la gestione dell'imbarcazione diventa progressivamente più complessa. La presenza di equipaggi permanenti e l'aumento delle esigenze operative richiedono una struttura organizzativa più articolata. In questa fascia si osserva quindi una maggiore propensione verso la proprietà esclusiva. Il ricorso al *charter* può

[1] Confindustria Nautica. (2024). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2023*. Genova: Confindustria Nautica.

comunque mantenere una funzione strategica. L'inserimento dello yacht nel mercato commerciale può contribuire alla gestione dei costi e al mantenimento dell'operatività dell'equipaggio. Inoltre, l'utilizzo commerciale può consentire di beneficiare di specifici vantaggi fiscali sulle forniture e sul carburante durante i trasferimenti, secondo il regime applicabile. L'armatore può così destinare al mercato alcune settimane dell'anno, mantenendo per sé i periodi di maggiore interesse.

Infine, oltre i 60 metri, e soprattutto nel segmento dei *gigayacht*, le formule di condivisione e i programmi di *charter* assumono un peso progressivamente più limitato. In questa fascia, la scelta della proprietà esclusiva è maggiormente legata a fattori qualitativi. La riservatezza, la sicurezza, la continuità del servizio garantita da un equipaggio stabile e la disponibilità immediata dell'imbarcazione assumono un'importanza crescente. I costi operativi rimangono naturalmente elevati, ma possono diventare meno determinanti nella scelta del modello di utilizzo rispetto al valore attribuito alla piena disponibilità e al controllo dell'*asset*.

4.2.2 Per area geografica

L'origine geografica dell'armatore e il bacino di navigazione di riferimento costituiscono un *driver* quantitativo rilevante nella scelta del modello di fruizione dello yacht. I dati pubblicati dai principali broker internazionali[2] evidenziano come le abitudini di consumo, le preferenze relative alla proprietà e la propensione verso formule di accesso flessibile possano variare sensibilmente tra le diverse aree geografiche. Tali differenze sono influenzate dalla cultura patrimoniale, dal livello di pressione fiscale e dalle infrastrutture disponibili nei singoli mercati.

Nel mercato nordamericano – con particolare riferimento alla Florida e ai Caraibi – si registra una significativa diffusione di modelli di fruizione flessibile, quali la *Fractional Ownership*, i *Boat Club* e i programmi strutturati di *Purchase & Charter*. Gli armatori statunitensi mostrano un approccio maggiormente orientato all'efficienza operativa, privilegiando il valore d'uso effettivo dell'imbarcazione e l'ottimizzazione del capitale rispetto alla sola titolarità del bene, soprattutto nelle fasce dimensionali comprese tra i 20

[2] Cfr. Fraser Yachts, *The Superyacht Market Report*, Annual Edition, Monaco, pp. 12–18; Burgess, *Global Yachting Insights & Brokerage Market Analysis*, Intelligence Department, London; Ocean Independence, *Charter & Sales Market Review*, Zurich.

e i 40 metri. Il mercato europeo e mediterraneo presenta invece una maggiore diffusione della proprietà, spesso affiancata da programmi di *charter management* stagionale. Gli elevati costi fissi di stazionamento, tra cui quelli relativi all'ormeggio, e la forte stagionalità del bacino favoriscono la combinazione tra uso privato e attività di noleggio. Durante i mesi estivi, l'immissione dell'imbarcazione nei circuiti di *charter* consente infatti di generare ricavi destinati a compensare parte delle spese di gestione.

Una situazione differente si osserva nell'area del Medio Oriente e nei Paesi del Golfo, caratterizzata da una presenza significativa di imbarcazioni di grandi dimensioni, che possono superare i 60 e gli 80 metri. In questo contesto, la domanda appare meno orientata verso formule di condivisione o di contenimento del TCO, mentre prevale la proprietà esclusiva di unità *full custom*. Lo yacht viene concepito anche come spazio privato destinato alla rappresentanza e alla vita familiare, attribuendo particolare valore alla riservatezza e alla disponibilità dell'imbarcazione. Il ricorso al *charter* rimane quindi più limitato e può essere legato soprattutto alla gestione dell'unità nei periodi di mancato utilizzo o al suo posizionamento nei mercati internazionali.

Nei mercati emergenti dell'Asia-Pacifico e dell'America Latina, infine, la diffusione dello yachting presenta caratteristiche differenti. La dimensione sociale e aziendale assume un ruolo rilevante e può favorire il ricorso al noleggio occasionale per eventi di *corporate entertainment*. La proprietà diretta tende invece a concentrarsi sulle unità di maggiori dimensioni, che possono essere percepite anche come espressione dello *status* patrimoniale dell'armatore.

4.2.3 Per fascia di ricchezza

La concentrazione patrimoniale e la disponibilità di liquidità dell'acquirente rappresentano una variabile macroeconomica rilevante per la sostenibilità finanziaria della proprietà e per la scelta del modello di accesso allo yacht. Secondo i dati riportati da *Knight Frank*[3], il mercato del lusso e dello yachting può essere analizzato anche in relazione al livello di patrimonio netto, distinguendo tra individui ad alto patrimonio (*Very High-Net-Worth Individuals*, VHNWI), con un patrimonio compreso tra 5 e 30 milioni di dollari, e individui a patrimonio ultraelevato (*Ultra-High-Net-Worth Individuals*, UHNWI), con un patrimonio superiore ai 30 milioni di dollari.

All'interno della fascia VHNWI, i costi associati all'acquisto e alla gestione dell'imbarcazione possono rappresentare una componente significativa del patrimonio disponibile. La proprietà esclusiva risulta quindi più onerosa, soprattutto se si considera l'intero TCO e la progressiva perdita di valore dell'*asset*. In questo segmento può risultare più conveniente ricorrere a formule di accesso flessibili. Queste soluzioni consentono di usufruire dell'esperienza di bordo riducendo il capitale immobilizzato e trasferendo parte degli oneri legati alla gestione e al deprezzamento dell'imbarcazione.

La situazione cambia nel segmento UHNWI. Per questi soggetti, il costo di acquisto e gestione dello yacht rappresenta generalmente una quota più contenuta della ricchezza complessiva. La disponibilità finanziaria riduce quindi l'incidenza del costo come elemento determinante nella scelta del modello di utilizzo. Acquistano invece maggiore rilevanza la personalizzazione, la *privacy*, la sicurezza e il controllo diretto dell'imbarcazione. La proprietà esclusiva permette infatti di disporre dello yacht senza i vincoli derivanti dalla disponibilità contrattuale e di configurarlo in funzione delle esigenze specifiche dell'armatore.

La disponibilità patrimoniale costituisce quindi un elemento importante nella definizione del rapporto tra proprietà e accesso. Al diminuire della capacità finanziaria, l'esigenza di contenere il capitale immobilizzato può favorire formule di utilizzo condiviso o temporaneo. Al crescere del patrimonio, invece, il peso della componente finanziaria tende a ridursi e aumentano l'importanza attribuita alla personalizzazione, alla riservatezza e alla piena disponibilità dell'*asset*.

[3] Cfr. Knight Frank, *The Wealth Report 2024: The global perspective on prime property and investment*, 18th Edition, Knight Frank Research, London, pp. 24–32.

4.2.4 Per profilo dell'armatore

L'anzianità nel settore, l'età dell'armatore e il passaggio intergenerazionale della ricchezza rappresentano un *driver* quantitativo e comportamentale in grado di influenzare la scelta tra modelli d'uso tradizionali e formule di accesso più flessibili. Le rilevazioni di *The Superyacht Group* e gli studi di *Capgemini* sul trasferimento della ricchezza[4], consentono di individuare tre principali segmenti di domanda: gli armatori tradizionali (*Legacy Owners*), le nuove generazioni di individui ad alto patrimonio (*NextGen / Millennial / UHNWI*) e i clienti al primo ingresso nel mercato (*First-Time Buyers*).

Gli armatori appartenenti al profilo *Legacy*, generalmente di età superiore ai 55-60 anni, mostrano una maggiore propensione verso l'acquisto e la proprietà esclusiva dell'imbarcazione. Per questa categoria, lo yacht rappresenta spesso un'estensione della sfera privata e familiare e il possesso mantiene un forte valore simbolico e personale. Di conseguenza, la valutazione della convenienza economica e dei costi legati al mancato utilizzo può assumere un peso inferiore rispetto all'esigenza di disporre dell'imbarcazione in modo esclusivo e continuativo.

La situazione appare differente tra le generazioni più giovani, indicate come *NextGen*, la cui crescita è collegata anche al fenomeno del *Great Wealth Transfer*[5]. Gli armatori e i potenziali acquirenti più giovani mostrano una maggiore attenzione all'esperienza associata all'utilizzo dello yacht rispetto al semplice possesso del bene. In questo segmento può quindi aumentare l'interesse verso formule come la *Fractional Ownership*, i *Membership Club* e il noleggio di fascia alta. Questi modelli permettono di accedere a imbarcazioni recenti e di elevato valore riducendo, al contempo, l'esposizione ai costi di gestione e manutenzione nel lungo periodo.

Un segmento distinto è rappresentato dai *First-Time Buyers*, ovvero coloro che si avvicinano per la prima volta al mercato dello yachting. Per questi utenti, il passaggio dalla fruizione occasionale alla proprietà può avvenire in modo graduale. Il *charter* stagionale e le formule di comproprietà possono rappresentare strumenti utili per

[4] Cfr. The Superyacht Group, *The Superyacht Report: Fleet & Demographics Special Report,* Report di settore, Londra, 2024; Capgemini, *World Wealth Report 2024,* Capgemini Research Institute, Paris, pp. 18–25.

[5] Il *Great Wealth Transfer* indica il progressivo trasferimento di ricchezza, stimato in diversi trilioni di dollari a livello globale, dalle generazioni più anziane, in particolare dai *Baby Boomers*, alle generazioni più giovani. Il fenomeno – destinato a svilupparsi nei prossimi decenni – potrebbe incidere anche sull'evoluzione delle preferenze di consumo e sulle modalità di accesso ai beni di lusso.

sperimentare concretamente l'utilizzo dell'imbarcazione e valutarne la compatibilità con le proprie esigenze. L'esperienza diretta consente inoltre di acquisire una maggiore consapevolezza dei costi associati alla proprietà e del relativo *Total Cost of Ownership* prima di procedere, eventualmente, all'acquisto.

4.3 I *driver* di sintesi qualitativa

4.3.1 Autonomia decisionale

Nel passaggio dall'analisi quantitativa dei volumi di mercato a quella delle motivazioni individuali, l'autonomia decisionale emerge come uno dei principali *driver* qualitativi a favore della proprietà esclusiva rispetto ai modelli di accesso e condivisione[6]. Nei segmenti caratterizzati da elevati livelli patrimoniali, lo yacht non viene considerato esclusivamente come mezzo di trasporto o investimento, ma anche come uno spazio in cui esercitare piena libertà di scelta. La proprietà diretta garantisce infatti all'armatore la disponibilità dell'imbarcazione senza i vincoli tipici delle formule di *charter* o di *fractional ownership*. Tra questi rientrano la necessità di programmare con anticipo l'utilizzo, i vincoli legati alla disponibilità nelle settimane di alta stagione, le eventuali limitazioni sulle destinazioni e le condizioni previste dal contratto.

Dal punto di vista economico-comportamentale, questo *driver* può essere collegato al concetto di *Psychological Ownership*, secondo cui il senso di possesso attribuito a un bene può generare un valore che va oltre la sua utilità funzionale. Nel caso dello yacht, tale valore si traduce nella possibilità di modificare l'itinerario, prolungare la permanenza in una determinata località, definire i tempi di navigazione e stabilire liberamente le modalità di utilizzo dell'imbarcazione. Nei modelli basati sulla condivisione, anche quando il livello di servizio è elevato, l'utente deve invece confrontarsi con regole di utilizzo e con la disponibilità dell'*asset* rispetto agli altri soggetti coinvolti.

La proprietà esclusiva assume quindi un valore che non è riconducibile alla sola convenienza economica. La possibilità di decidere liberamente quando, come e dove utilizzare l'imbarcazione rappresenta un elemento di valore per l'armatore e può giustificare il sostenimento di costi fissi elevati anche in presenza di un utilizzo limitato. L'autonomia decisionale diventa così una componente della domanda di proprietà, in grado di compensare, almeno in parte, l'inefficienza finanziaria derivante dal mantenimento dell'*asset*.

---

[6] Deloitte, The Superyacht Life Foundation, *The Superyacht Owner's Journey*, Report di ricerca, 2021; J. L. Pierce, T. Kostova, K. T. Dirks, *Toward a theory of psychological ownership in organizations*, in «Academy of Management Review», Vol. 26, No. 2, 2001, pp. 298–310.

4.3.2 Identità e personalizzazione

Il secondo *driver* qualitativo che orienta le decisioni verso la proprietà esclusiva è la ricerca di identità, personalizzazione e *brand expression*. Nel mercato dei beni di lusso, e in particolare nella nautica da diporto, lo yacht supera la sua funzione pratica per diventare anche una forma di espressione dell'identità dell'armatore, assumendo i tratti di una vera e propria estensione del sé[7].

I modelli basati sull'accesso prevedono generalmente un certo livello di standardizzazione degli allestimenti, della configurazione degli spazi e delle dotazioni, necessario per rispondere alle esigenze di un'utenza diversificata. La proprietà diretta, soprattutto nel caso di imbarcazioni *custom* e *semi-custom*, offre invece ampi margini di personalizzazione. L'armatore può partecipare alle diverse fasi del progetto, contribuendo alla definizione dell'architettura navale, dell'*interior design*, dei materiali e della disposizione degli ambienti. La possibilità di scegliere specifiche strutture, come aree *wellness*, garage per *tender* e *water toys*, permette inoltre di adattare l'imbarcazione alle proprie esigenze e preferenze. Anche il nome contribuisce a rafforzare il carattere personale dello yacht.

Dal punto di vista della sociologia, l'imbarcazione può inoltre assumere una forte valenza simbolica. Lo yacht personalizzato diventa uno strumento attraverso cui comunicare il proprio *status*, il gusto estetico e alcuni aspetti della propria identità. Anche la scelta del cantiere o di uno specifico studio di *yacht design* può riflettere l'appartenenza a una determinata cultura progettuale o filosofia di marca.

Le formule di accesso temporaneo o condiviso presentano invece un rapporto differente con il bene. L'utente utilizza un'imbarcazione progettata per rispondere a esigenze più ampie e non necessariamente riconducibili alla propria identità. Viene quindi meno la possibilità di intervenire direttamente sulle caratteristiche dello yacht e di trasformarlo in un'espressione personale.

[7] Cfr. R. W. Belk, *Possessions and the Extended Self, in Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2, 1988, pp. 139–168; K. P. Wiedmann, N. Hennigs, A. Siebels, *Value-Based Luxury Consumption: Measuring Consumers' Luxury Value Perception, in Psychology & Marketing,* Vol. 26, No. 7, 2009, pp. 625–651; Bain & Company, *Luxury Goods Worldwide Market Study: Long-Term Momentum Blow-Out*, Report di mercato, Milano, 2023, pp. 28–34.

4.3.3 Privacy e sicurezza

La domanda di *privacy*, riservatezza e sicurezza rappresenta un importante *driver* qualitativo nella scelta della proprietà esclusiva dello yacht, soprattutto tra gli *UHNWI* e gli individui caratterizzati da una maggiore esposizione pubblica, come imprenditori, personaggi dello spettacolo e figure di rilievo[8].

In un contesto caratterizzato da crescente connettività e tracciamento digitale, lo yacht privato può essere percepito come uno spazio in cui preservare la propria sfera personale e ridurre l'esposizione verso l'esterno. La proprietà esclusiva consente infatti all'armatore di esercitare un maggiore controllo sull'ambiente fisico e informativo a bordo. Rientrano in questo ambito la selezione dell'equipaggio, l'adozione di accordi di riservatezza e la gestione dei sistemi di sicurezza e di protezione dei dati presenti sull'imbarcazione. La possibilità di definire direttamente procedure e standard di accesso permette inoltre di adattare il livello di protezione alle esigenze specifiche dell'armatore e della sua famiglia. Le formule basate sull'accesso temporaneo o sulla condivisione presentano invece un livello di controllo più limitato. L'utilizzo dell'imbarcazione da parte di soggetti diversi può aumentare l'esposizione a possibili rischi legati alla riservatezza e alla gestione delle informazioni personali. Anche la presenza di equipaggi e fornitori non selezionati direttamente dall'utilizzatore può rappresentare un elemento di minore controllo rispetto alla proprietà esclusiva.

La stessa logica si applica alla sicurezza dell'imbarcazione. La proprietà permette infatti di adottare sistemi e procedure coerenti con il profilo di rischio dell'armatore, attraverso tecnologie di sorveglianza e controllo degli accessi, sistemi di tracciamento e specifici protocolli di sicurezza.

Privacy e sicurezza assumono così un valore che supera la dimensione strettamente funzionale dello yacht. La proprietà esclusiva può quindi essere preferita anche quando comporta costi superiori rispetto alle formule di accesso, poiché offre un livello di riservatezza e controllo difficilmente replicabile attraverso modelli condivisi.

[8] Cfr. M. E. Korstanje, *The Rise of Sanctuary Tourism: Safety, Security and Privacy in High-End Mobility, in «International Journal of Safety and Security in Tourism»,* No. 14, 2016, pp. 1–12; International Superyacht Society, Security, Privacy and Confidentiality Protocols in Superyacht Operations, ISS Industry Guidelines, Fort Lauderdale, 2022, pp. 8–15.

4.3.4 Carico mentale gestionale

Se nei paragrafi precedenti l'autonomia, la personalizzazione e la *privacy* sono emerse come fattori che possono favorire la scelta della proprietà, la crescente complessità gestionale associata al possesso diretto può agire nella direzione opposta[9]. Mantenere uno yacht in condizioni di piena operatività richiede infatti un impegno costante che non si limita solo agli aspetti finanziari. L'armatore deve occuparsi, direttamente o attraverso società di *Yacht Management*, della gestione delle certificazioni e delle scadenze, della conformità alle normative nazionali e internazionali, della pianificazione degli interventi di manutenzione e dei cicli di *refit*, della copertura assicurativa e della gestione degli ormeggi, soprattutto nei periodi di maggiore affluenza. Dal punto di vista economico-comportamentale, l'insieme di questi adempimenti genera un costo opportunità legato al tempo e all'attenzione richiesti all'armatore. Per gli individui ad alto patrimonio, il tempo disponibile può rappresentare una risorsa particolarmente rilevante. Quando il carico gestionale percepito diventa eccessivo rispetto al beneficio derivante dal possesso e dall'utilizzo dello yacht, l'imbarcazione può perdere parte della sua funzione ricreativa e diventare una fonte di impegno e stress.

Le formule di accesso flessibile rispondono anche a questa esigenza. Il principale vantaggio per l'utilizzatore consiste nella possibilità di delegare a un operatore la gestione degli aspetti amministrativi, tecnici e organizzativi, sostenendo i costi in funzione del modello contrattuale scelto. L'utente acquista quindi principalmente l'esperienza di utilizzo, senza dover assumere direttamente la responsabilità della gestione quotidiana dell'imbarcazione. La riduzione degli oneri organizzativi diventa così un ulteriore elemento di valore dell'accesso e contribuisce a rendere l'esperienza di bordo più semplice e immediata.

[9] Cfr. G. M. Eckhardt, R. W. Belk, J. A. Wilson, The Rise of Inconspicuous Consumption, in «Journal of Marketing Management», Vol. 31, No. 7-8, 2015, pp. 807–826; Deloitte, The Superyacht Life Foundation, The Superyacht Owner's Journey, Report di ricerca, Zurigo, 2021, pp. 22–27.

4.4 Sintesi del capitolo

L'analisi svolta all'interno del presente capitolo evidenzia come la scelta tra proprietà esclusiva e modelli basati sull'accesso e sulla servitizzazione non possa essere ricondotta a un'unica variabile. La modalità di fruizione dello yacht deriva infatti dall'interazione tra fattori economici, caratteristiche dell'*asset* e motivazioni individuali, il cui peso varia in funzione del profilo dell'armatore e del contesto di riferimento.

I riscontri empirici emersi dall'indagine consentono di verificare e affinare le ipotesi formulate all'inizio del capitolo, confermando il ruolo congiunto delle variabili quantitative e qualitative.

Sul piano quantitativo, la dimensione dell'imbarcazione e la disponibilità patrimoniale si confermano elementi rilevanti nel determinare il modello di fruizione. Nelle fasce dimensionali inferiori e tra gli armatori per i quali il *Total Cost of Ownership* incide in misura significativa sul patrimonio disponibile, assumono maggiore rilevanza le formule di accesso, la comproprietà e il *charter management*, che consentono di limitare il capitale immobilizzato e distribuire i costi di gestione in relazione all'effettivo utilizzo dell'imbarcazione. Al crescere delle dimensioni e della ricchezza dell'armatore, invece, la minore incidenza relativa dei costi rende più sostenibile la proprietà esclusiva e accresce il valore attribuito alla piena disponibilità del bene. Anche l'origine geografica e l'esperienza maturata nel settore contribuiscono a differenziare le preferenze. Nei mercati più maturi e tra gli armatori con maggiore esperienza emerge una maggiore apertura verso formule flessibili e orientate all'ottimizzazione dell'utilizzo e dei costi, mentre nei contesti in cui la proprietà conserva una più forte funzione simbolica e di rappresentazione sociale essa mantiene un ruolo centrale, soprattutto tra i profili di più recente ingresso nel mercato.

Questi risultati trovano ulteriore spiegazione nell'analisi dei *driver* qualitativi, che evidenzia come, soprattutto tra la clientela *VHNWI* ed *UHNWI*, la scelta non dipenda esclusivamente dalla convenienza finanziaria. L'autonomia decisionale, la possibilità di personalizzare l'imbarcazione e la tutela della *privacy* si confermano importanti fattori a favore della proprietà esclusiva, poiché attribuiscono allo yacht un valore intangibile legato al controllo, alla disponibilità e alla possibilità di trasformare l'asset in uno spazio coerente con le esigenze e le preferenze dell'armatore. Al contrario, il carico mentale associato alla gestione rappresenta un significativo elemento di disincentivo. Gli

adempimenti amministrativi, gli obblighi tecnici, la manutenzione e il coordinamento delle attività operative comportano infatti un impegno in termini di tempo e attenzione che può ridurre il valore complessivo attribuito alla proprietà. In questi casi, la possibilità di delegare la gestione o di ricorrere a modelli di accesso consente di separare la fruizione dell'esperienza dagli oneri organizzativi che ne derivano, rendendo tali soluzioni attrattive anche per armatori dotati di elevata capacità patrimoniale.

Nel complesso, emerge quindi un equilibrio tra due esigenze: da un lato, la proprietà consente di massimizzare controllo, personalizzazione, *privacy* e disponibilità dell'imbarcazione; dall'altro, i modelli di accesso permettono di contenere l'esposizione finanziaria e di ridurre gli oneri associati alla gestione dell'*asset*. La scelta dell'armatore risulta pertanto dalla combinazione di queste componenti e dal valore che ciascun individuo attribuisce a esse in relazione alle proprie risorse, esigenze e modalità di utilizzo dello yacht.

La convergenza tra i risultati quantitativi e qualitativi permette infine di ricomporre il quadro decisionale emerso dall'analisi e riportato nella Tabella 4.1. La matrice sintetizza le principali variabili individuate nel capitolo e ne evidenzia il diverso peso nel determinare la preferenza per la proprietà, l'accesso o le relative formule ibride.

Modello di fruizione prevalente	Profilo quantitativo dominante	Driver qualitativi propulsivi	Compromessi e vincoli accettati
Proprietà pura esclusiva	• *Asset: Super/Gigayacht* • Geografia: Medio Oriente e Mediterraneo • *Wealth: UHNWI* • Profilo: *Legacy Owners*	• Massimo livello di autonomia decisionale • Elevata personalizzazione e *brand expression* • Garanzia di *privacy* e sicurezza assoluta	• Accettazione dell'inefficienza finanziaria legata al TCO • Tolleranza del carico mentale e gestionale dell'*asset*
Proprietà integrata	• *Asset: Superyacht* di serie/semi-custom • Geografia: Mediterraneo • *Wealth: UHNWI* • Profilo: Armatori esperti e pragmatici	• Conservazione del controllo privato nei periodi chiave • Soddisfazione identitaria parziale	• Volontà di mitigare il carico finanziario fisso • Accettazione di compromessi sull'usura dell'*asset*
Modelli d'Accesso e Servitizzazione	• *Asset:* Piccolo e Medio Diporto • Geografia: Nord America e Asia-Pac. • *Wealth: VHNWI* • Profilo: *NextGen / Millennials e First-Time Buyers*	• Assenza totale di Carico Mentale Gestionale • Massima Flessibilità temporale e di flotta • Approccio alla *Experience Economy*	• Rinuncia alla personalizza-zione dell'*asset* • Vincoli contrattuali e disponibilità di calendario

Tabella 4.1 – Matrice di Integrazione e Sintesi dei Driver Quantitativi e Qualitativi

Fonte: Elaborazione dell'autore

CONCLUSIONI

In conclusione, la presente tesi ha analizzato l'evoluzione del settore dello yachting di lusso e della nautica da diporto, evidenziando il progressivo superamento di un modello fondato prevalentemente sulla proprietà dell'*asset* a favore di modalità di consumo maggiormente orientate alla fruizione, all'esperienza e alla flessibilità. L'analisi ha permesso di osservare come tale trasformazione non riguardi esclusivamente le modalità di utilizzo dell'imbarcazione, ma coinvolga più ampiamente la proposta di valore del settore e il rapporto tra consumatore, bene e servizio. A partire dall'inquadramento tecnico-normativo e dall'analisi dell'evoluzione del mercato italiano, la ricerca ha mostrato come la nautica da diporto si configuri oggi come un ecosistema articolato, nel quale alla componente materiale dell'imbarcazione si affianca una crescente dimensione esperienziale. Il confronto con l'industria crocieristica ha evidenziato gli elementi distintivi dello yachting, tra cui l'elevata personalizzazione, la *privacy* e la flessibilità degli itinerari, parametri che costituiscono il pilastro della sua proposta di valore.

L'analisi sociologica dei comportamenti di consumo ha confermato un progressivo cambiamento nel significato attribuito al possesso. Lo yacht, pur mantenendo una forte valenza simbolica e di *status*, tende a essere considerato sempre più come uno strumento per accedere a esperienze uniche. In questo contesto si inseriscono la crescente attenzione verso la sostenibilità ambientale — guidata da interventi di *green refitting* e innovazioni tecnologiche — e l'affermazione degli *explorer yachts*, che rispondono alla ricerca di destinazioni non convenzionali e a una nuova idea di navigazione. Sul piano economico-gestionale, il confronto condotto attraverso il *Total Cost of Ownership* (TCO) ha dimostrato la razionalità finanziaria dei modelli d'accesso: il *charter*, la *Fractional Ownership* e i *Membership Club* consentono di parametrarsi sui costi di effettivo utilizzo, annullando i rischi di obsolescenza e la svalutazione tipici del possesso diretto, mentre la digitalizzazione del brokeraggio e i servizi di *refit* prolungano e dinamizzano il ciclo di vita degli asset.

L'indagine empirica condotta nell'ultimo capitolo ha ricomposto queste dinamiche all'interno di una matrice d'integrazione sistemica, incrociando le variabili quantitative di mercato con i *driver* qualitativi dell'armatore. Dal lato quantitativo, è emerso come la

dimensione dell'*asset*, l'area geografica, le fasce di ricchezza e la matrice generazionale traccino i confini della sostenibilità finanziaria, rendendo l'accesso e la servitizzazione soluzioni prevalenti nei segmenti inferiori ai 40 metri e nei mercati più dinamici. Dal lato qualitativo, le motivazioni immateriali spiegano le scelte laddove il solo calcolo economico non è sufficiente: l'autonomia decisionale, la personalizzazione identitaria e la ricerca di un assoluto santuario di *privacy* agiscono come potenti incentivi alla proprietà pura. Al contrario, il carico mentale gestionale e la scarsità di tempo libero rappresentano i principali disincentivi al possesso, spingendo verso la fruizione flessibile.

In definitiva, i risultati della tesi dimostrano che l'affermazione del paradigma dell'accesso non decreta la scomparsa della proprietà tradizionale, bensì ne ridefinisce la geografia di mercato. Il lusso nautico non perde la propria esclusività, ma ne sposta il baricentro: l'accesso flessibile si consolida dove prevalgono l'esigenza di efficienza finanziaria e l'eliminazione delle rigidità burocratiche, mentre la proprietà si conferma saldamente al vertice del settore come presidio insostituibile di sovranità, identità e libertà personale.

BIBLIOGRAFIA

Andreoni, J. (1990). *Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving*. *The Economic Journal*, 100(401), 464–477.

Anish, S., & Gopakumar, G. (2021). *Impact of IMO Tier III Nox emission regulations on marine diesel engines and emission reduction technologies. Journal of Marine Science and Technology*, 26(4), 1102-1115.

Ansaloni, G. M. M., Bionda, A., & Ratti, A. (2022). *The Evolution of Yacht: From Status-Symbol to Values' Source. Design Culture(s) - Cumulus Conference Proceedings* Roma 2021 (Vol.2, pp. 412–425). Helsinki: *Cumulus University*.

Ascari, P., & Velotti, S. (2018). *L'estetizzazione del mondo. Vivere nell'era del capitalismo artistico*. *Iride*, *31*(2), 395–410.

Bagwell, L. S., & Bernheim, B. D. (1996). V*eblen Effects in a Theory of Conspicuous Consumption*. *The American Economic Review*, *86*(3), 349–373.

Bain & Company. (2025). *Global Luxury Goods Worldwide Market Study: Spring Update* 2025. Milano: *Bain & Company.*

Banka, A., & Chiong, M. C. (2023). *Review of hydrotreated vegetable oil (HVO) as a renewable fuel in marine diesel engines*. In *Journal of Cleaner Production*, 384, 135520.

Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). *Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. Journal of Consumer Research*, *39*(4), 881–898.

Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2017). *Liquid consumption.* Journal of Consumer Research, 44(3), 582–597.

Baudrillard, J. (2010). *La società dei consumi: I suoi miti, le sue strutture*. Bologna: Il Mulino. [Opera originale pubblicata 1970].

Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Bauman, Z. (2008). *Modernità liquida* (S. Minucci, Trad.). Roma-Bari: Laterza. [Opera originale pubblicata 2000].

Belk, R. W. (1988). *Possessions and the Extended Self. Journal of Consumer Research*, *15*(2), 139–168.

Belk, R. (2014). *You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online*. Journal of Business Research.

Bellezza, S., & Berger, J. (2020). *Trickle-Round Signals: When Low Status Is Mixed with High*. *Journal of Consumer Research*, *47*(1), 100–127.

Borelli, D., Gaggero, T., Rizzuto, E., & Schenone, C. (2015). *A cost-benefit analysis for noise reduction onboard luxury yachts.* In *Proceedings of the 22nd International Congress on Sound and Vibration (ICSV22)*, Florence, Italy (pp. 1-8).

Borelli, D., Gaggero, T., Rizzuto, E., & Schenone, C. (2016). *Holistic control of ship noise emissions.* In *Proceedings of the International Conference on Maritime Technology (MT2016)*, Ljubljana (pp. 45–52).

Borelli, D., Gaggero, T., Rizzuto, E., & Schenone, C. (2018). *An evaluation of noise emissions from luxury yachts in harbour environments. Ocean Engineering*, 163, 242–251.

Boston Consulting Group. (2024). *True-Luxury Global Consumer Insights: Summary of the BCG-Altagamma 2024 Study* (11th ed.). BCG Publications.

Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle*. Ginevra: Droz.

Bourdieu, P. (1983). *La distinzione. Critica sociale del gusto* (P. Serra, Trad.). Bologna: Il Mulino. [Opera originale pubblicata 1979].

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2022/2024). *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill.

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and practice* (5th ed.). Boston: Pearson Education.

Cohen, S., Liu, H., Hanna, P., Hopkins, D., Higham, J., & Gössling, S. (2022). *The Rich Kids of Instagram: Luxury Travel, Transport Modes, and Desire. Journal of Travel Research*, 61(4), 735–752.

Coleman, J. S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.

Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009). *Managing fashion and luxury companies*. Milano: ETAS.

Cova, B. (1997). Community and consumption. European Journal of Marketing.

Danielli, D. F. (2025). *I nuovi segmenti del mercato delle crociere* [Tesi di Laurea Magistrale non pubblicata]. Università degli Studi di Genova, Genova.

Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, *13*(3), 319–340.

Debord, G. (2017). *La società dello spettacolo*. Milano: Baldini&Castoldi. [Opera originale pubblicata 1967].

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.

Di Vaio, A., & Varriale, L. (2018). *Management innovation for environmental sustainability in seaports: Indicator frameworks and empirical evidence*. In *Sustainability*, 10(3), Art.565

Eckhardt, G. M., Belk, R. W., & Wilson, J. A. (2015). *The rise of inconspicuous consumption. Journal of Marketing Management*, 31(7-8), 807–826.

Elkington, J. (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. *California Management Review*, 36(3), 90–100.

Ellram, L. M. (1995). *Total Cost of Ownership: An analysis approach*. Journal of Business Logistics.

Francescutto, A. (2004). *Tenuta al mare e stabilizzazione della nave.* Trieste: Università degli Studi di Trieste - Dipartimento di Ingegneria Navale, del Mare e dell'Ambiente.

Frizziero, L., Liverani, A., & Caligiana, G. (2020). *Stylistic Design Engineering (SDE) Applied to a Luxury Yacht. Design Engineering*, *2020*(1), 1238–1254.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). *The Circular Economy – A new sustainability paradigm?* Journal of Cleaner Production.

Gladkikh, T., & Séraphin, H. (2021). *Luxury Yachting: Perspectives on Tourism, Practice and Context*. *Cham: Palgrave Macmillan*.

Gladkikh, T., & Gladkikh, V. (2023). *Luxury yacht spaces and their impact on the well-being of guests and crew. Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *15*(4), 362-373.

Goffman, E. (1997). *La vita quotidiana come rappresentazione* (M. Ciacci, Trad.). Bologna: Il Mulino. [Opera originale pubblicata 1959)].

Han, B.-C. (2014). *La società della trasparenza*. Nottetempo: Milano. [Opera originale pubblicata 2012].

Han, B.-C. (2019). *La salvezza del bello*. Nottetempo: Milano. [Opera originale pubblicata 2015].

Harkison, T. (2014). *Service excellence in the superyacht industry.* In M. Hoffmann & I. Coste-Manière (A cura di), *Global Luxury Trends: Innovative Strategies for Emerging Markets* (pp. 85–98). Oxford: Goodfellow Publishers.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. Journal of Consumer Research*, *9*(2), 132–140.

International Maritime Organization. (2023). *IMO Strategy on Reduction of GHG Emissions from Ships*. Londra: IMO Secretariat.

Inglehart, R. (1983). *La rivoluzione silenziosa: Mutamento dei valori e nuovi stili di comportamento nelle società occidentali* (A. Merlino, Trad.). Milano: Rizzoli. [Opera originale pubblicata 1977].

Journée, J. J., & Massie, W. W. (2001). *Offshore Hydromechanics*. Delft: *Delft University of Technology, Ship Hydromechanics Laboratory.*

Kandampully, J. (2000). *The impact of service quality on customer loyalty and charter operations in luxury tourism. Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), 329–337.

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

Kapferer, J. N. (2014). *The challenges of luxury branding* (Research Report). Jouy-en-Josas: HEC Paris Research Center.

Kapferer, J. N. (2016). *The challenges of luxury branding*. In F. Dall'Olmo Riley, J. Singh, & C. Blankson (A cura di), *The Routledge companion to contemporary brand management* (pp. 473–491). Londra: Routledge.

Knight Frank. (2008). *The Wealth Report 2008: A global perspective on prime property and wealth*. Knight Frank Research.

Knight Frank. (2015). *The Wealth Report 2015: The global perspective on prime property and wealth.* Knight Frank Research.

Knight Frank. (2024). *The Wealth Report 2024: The global perspective on prime property and investment.* (18th ed.). Knight Frank Research.

Knight Frank. (2025). *The Wealth Report 2025: The global perspective on prime property and investment* (19th ed.). Knight Frank Research.

Knight Frank. (2026). *The Wealth Report 2026: The global perspective on prime property and investment* (20th ed.). Knight Frank Research.

Korstanje, M. E. (2016). *The rise of sanctuary tourism: Safety, security and privacy in high-end mobility. International Journal of Safety and Security in Tourism,* 14, 1–12.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Boston: Pearson.

Larsson, L., Eliasson, R. E., & Orych, M. (2022). *Principles of Yacht Design* (M. Musio-Sale & G. d'Almeida, Trad.). Roma: Nutrimenti.

Lipovetsky, G., & Serroy, J. (2013). *L'estetizzazione del mondo. Vivere nell'era del capitalismo artistico* (A. M. Scaiola, Trad.). Palermo: Sellerio Editore. [Opera originale pubblicata 2013].

Maffesoli, M. (1996). The Time of the Tribes.

Maital, S. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage (Book Review). Sloan Management Review*, *40*(4), 93.

Markeset, T., & Kumar, U. (2005). Product support strategy: unconventional thinking. Journal of Quality in Maintenance Engineering.

Mills, C. W. (1956). *The Power Elite*. Oxford: Oxford University Press.

Mollenhauer, K., & Tschöke, H. (2010). *Handbook of Diesel Engines*. Berlin: *Springer-Verlag.*

Monin, B., & Miller, D. T. (2001). *Moral credentials and the psychology of moral choices. Journal of Personality and Social Psychology*, *81*(1), 33–43.

Musio-Sale M., (2009). *Yacht Design: dal "barchino" all'ambiente totale.* Milano: FrancoAngeli.

Musso, E. (2024). *Trasporti: economia, storia, imprese, ambiente*. Torino: Giappichelli.

Papanikolaou, A. (2014). *Ship Design: Methodologies of Preliminary Design*. Dordrecht: *Springer Science & Business Media.*

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). T*oward a theory of psychological ownership in organizations*. Academy of Management Review, 26(2), 298–310.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review*, *84*(12), 78–92.

Putnam, R. D. (2004). *Capitale sociale e individualismo: Crisi e rinascita della cultura civica in America*. Bologna: Il Mulino. [Opera originale pubblicata 2000].

Regions Bank. (2024). *Wealth Management: Trends in Fractional Ownership and Superyacht Investment*. Birmingham (AL): Regions Financial Corporation.

Rifkin, J. (2000). *L'era dell'accesso: La rivoluzione della New Economy*. Milano: Mondadori.

RINA (Registro Italiano Navale). (2024). *Rules for the Classification of Pleasure Yachts: Convertible Layouts and Commercial Compliance*. Genova: RINA *Digital Publishing.*

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.

Rosen, S. (1974). *Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition. Journal of Political Economy, 82*(1), 34-55.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.

Sabatini, S. (2021). *The Economics of Yachting: Operational Costs and Management*.

Salmon, C. (2008). *Storytelling: La fabbrica delle storie nello scatenamento del capitalismo narrativo*. Roma: Fazi Editore.

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product environments. Strategic Management Journal.

Sanlorenzo S.p.A. (2024). *Bilancio di sostenibilità 2023*. Ameglia: Sanlorenzo S.p.A.

Sanlorenzo S.p.A. (2025). *Bilancio di sostenibilità 2024*. Ameglia: Sanlorenzo S.p.A.

Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

Simon, H. A. (1971). *Designing organizations for an information-rich world.* In F. Greenberger (Ed.), *Computers, communications, and the public interest* (pp. 37–72). Baltimore: The Johns Hopkins Press.

Simon, H. (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Speranza, E., & Gualeni, P. (2022). *Feasibility study of hydrogen and fuel cells application on board a luxury yacht.* In *AIP Conference Proceedings,2424*(1), Art.040002.

Stahel, W. R. (2019). *The Circular Economy: A User's Guide*. Londra: Routledge.

Stigler, G. J. (1950). *The Development of Utility Theory*. Journal of Political Economy.

SuperYacht Times. (2026). *The State of Yachting: Market Insights and Industry Trends*. Amsterdam: SuperYacht iQ.

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution*. Portfolio.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal.

Ulrich, K. (1995). *The role of product architecture in the function of the firm. Research Policy.*

Urry, J., & Larsen, J. (2011). *The Tourist Gaze 3.0*. Londra: SAGE Publications.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). *Servitization of business: Making to compete*. European Management Journal.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68*(1), 1-17.

Veblen, T. (2017). *The theory of the leisure class* (C. W. Mills, Intro.). Londra: Routledge. (Opera originale pubblicata 1899).

Vigneron, F., & Johnson, L. W. (2001). *Measuring perceptions of brand luxury. Journal of Brand Management*, *9*(2), 133–149.

Water Revolution Foundation. (2025). *Yacht Environmental Transparency Index (YETI).* Amsterdam: Water Revolution Foundation.

Wiedmann, K. P., Hennigs, N., & Siebels, A. (2009). Value-based luxury consumption: Measuring consumers' luxury value perception. Psychology & Marketing, 26(7), 625–651.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

Zuboff, S. (2019). *Il capitalismo della sorveglianza: Il futuro dell'umanità nell'era dei nuovi poteri*. Roma: Luiss University Press.

SITOGRAFIA

Bain & Company. (2023). *Luxury goods worldwide market study: Long-term momentum blow-out*. Bain & Company Insights. https://www.bain.com/insights/topics/luxury-goods/

Bain & Company. (2024). *Luxury Goods Worldwide Market Study*. https://www.bain.com/insights/topics/luxury-goods/ .

Bain & Company. (2025). *Global Luxury Goods Worldwide Market Study*. Bain & Company Insights. https://www.bain.com/insights/topics/luxury-goods/ .

Bain & Company. (2026). *Luxury Goods Worldwide Market Study – Spring Update 2026.* Bain & Company Insights. https://www.bain.com/insights/topics/luxury-goods/ .

Boat International. (2005). *Global Luxury Yacht Order Book 2005*. Boat International Media. https://www.boatinternational.com .

Boat International. (2007). *Global Luxury Yacht Order Book 2007*. Londra: Boat International Media. https://www.boatinternational.com .

Boat International. (2009). *Global Luxury Yacht Order Book 2009*. Londra: Boat International Media. https://www.boatinternational.com .

Boat International. (2025). *Global Luxury Yacht Order Book 2025*. Londra: Boat International Media. https://www.boatinternational.com .

Boat International. (2026). *Global Luxury Yacht Order Book 2026*. Londra: Boat International Media. https://www.boatinternational.com .

Boston Consulting Group. (2024). *Luxury industry insights and publications*. Disponibile online su: https://www.bcg.com/publications .

Burgess. (2024). *Superyacht Brokerage & Market Insights. Burgess Intelligence*. https://www.burgessyachts.com

Business Research Insights. (2026). *Stabilizers for Boats Market Size, Growth. Global Analysis Report 2026-2035.* Disponibile online su: https://www.businessresearchinsights.com (Ultima consultazione: 24 maggio 2026).

Cannes Yachting Festival Blog. (n.d.). *Official blog of the Cannes Yachting Festival.* Disponibile online su: https://blog.cannesyachtingfestival.com/ (Ultima consultazione: 24 maggio 2026).

Capgemini. (2024). *World Wealth Report 2024*. Capgemini Financial Services. https://worldwealthreport.com/ .

Capgemini. (2025). *World Wealth Report 2025: Sail the great wealth transfer*. Capgemini Research Institute. Disponibile online su: https://www.capgemini.com/ (Ultima consultazione: 24 maggio 2026).

Capgemini Research Institute. (2026). *World Wealth Report 2026*. Capgemini Research Institute. Disponibile online su: https://www.capgemini.com/ (Ultima consultazione: 04 luglio 2026).

Colatosti, E. (2017). *Il gusto estetico: disposizione umana e principio di analisi della società*. Chaos e Kosmos, 17-18, 1–15. http://www.chaosekosmos.it .

Confindustria Nautica. (2002). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2001*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2003). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2002*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2009). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2008*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2011). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2010*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2012). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2011*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2015). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2014*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2016). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2015*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2019). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2018*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2020). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2019*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2021). *La Nautica in Cifre Monitor: Trend di mercato 2020/2021* (Rapporto statistico di metà anno a cura di Fondazione Edison). Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2021). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2020*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2022). *La Nautica in Cifre Monitor: Trend di mercato 2021/2022* (Rapporto statistico di metà anno a cura di Fondazione Edison). Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2024). *La Nautica in Cifre: Analisi del mercato per l'anno 2023*. Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Confindustria Nautica. (2025). *La Nautica in Cifre Monitor: Trend di mercato 2024/2025* (Rapporto statistico di metà anno a cura di Fondazione Edison). Genova: Confindustria Nautica. Disponibile online su: https://lanauticaincifre.it/pubblicazioni/.

Cutaia, M. (2024). Trend evolutivi e polarizzazione del mercato dello yachting: Come gli armatori, i cantieri, gli operatori e gli Stati hanno risposto alla metamorfosi del settore [Tesi di laurea magistrale, Università degli Studi di Genova]. Archivio istituzionale UniRe. https://unire.unige.it/handle/123456789/9606 .

Deloitte, & The Superyacht Life Foundation. (2021). *The superyacht owner's journey. Deloitte & The Superyacht Life Foundation*. https://www.thesuperyachtlifefoundation.com

Deloitte. (2024). Global Powers of Luxury Goods 2024: The new face of wealth. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com .

D.lgs. 18 luglio 2005, n. 171, *Codice della nautica da diporto ed attuazione della direttiva 2003/44/CE,* In G.U. n. 202 del 31 agosto 2005 - Suppl. Ordinario n. 148. Disponibile online su: https://www.gazzettaufficiale.it.

D.lgs. 3 novembre 2017, n. 229, *Revisione ed integrazione del decreto legislativo 18 luglio 2005, n. 171, recante codice della nautica da diporto.* In G.U. n. 277 del 27 novembre 2017. Disponibile online su: https://www.gazzettaufficiale.it.

Direttiva 2013/53/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 20 novembre 2013, *relativa alle unità da diporto e alle moto d'acqua e che abroga la direttiva 94/25/CE*, in G.U.U.E. L 354/90 del 28 dicembre 2013. Disponibile online su Eur-Lex: https://eur-lex.europa.eu.

Fraser Yachts. (2024). *Superyacht Market Report: Sales, Charter and Market Trends*. Fraser Market Intelligence. https://www.fraseryachts.com

Grand View Research. (2023). *Marine Stabilizer Market Size, Share & Trends Analysis Report 2025 - 2033*. San Francisco. Disponibile su: https://www.grandviewresearch.com (Ultima consultazione: 24 maggio 2026).

IAMI - International Association of Maritime Institutions. (2024). *GUEST Program (Guidelines for Unified Excellence in Service Training): Syllabus and Standards*. Edizione ufficiale IAMI. Disponibile online su: https://www.iami.info (Ultima consultazione: 08 giugno 2026).

International Energy Agency (2025). *Oil Market Report 2025*. IEA Publications. https://www.iea.org/.

International Maritime Organization (IMO). (n.d.). *official website.* Disponibile online su : https://www.imo.org. (Ultima consultazione: 24 maggio 2026).

International Superyacht Society. (2022). Security, privacy and confidentiality protocols in superyacht operations (ISS Industry Guidelines). ISS. https://www.superyachtsociety.org

ISO 11336-1:2023, Large yachts – Strength, weathertightness and watertightness of glazed openings – Part 1: Design criteria, materials, framing and testing. International Organization for Standardization. Disponibile online su: https://www.iso.org (Ultima consultazione: 24 maggio 2026).

Jain, V., & Roy, S. (2016). *Understanding meaning transfer in celebrity endorsements: a qualitative exploration*. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *19*(3), 266–286. https://www.researchgate.net .

McKinsey & Company. (2025). Digital Transformation in the Global Luxury Sector. McKinsey Insights. *https://www.mckinsey.com*.

Dubai International Boat Show (2025). *Middle East Yachting Conference 2025: Key Insights and Industry Trends*. DIBS. https://boatshowdubai.com/.

Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE). (n.d.). *portale istituzionale.* Disponibile su: https://www.mase.gov.it (Ultima consultazione: 24 maggio 2026).

Ocean Independence. (2024). *Yacht Charter & Sales Market Insights.* Ocean Independence. https://www.oceanindependence.com

RINA. (2026). Yachting Services. RINA. https://www.rina.org/it

Sherry, J. F., Jr. (2007). [Recensione del libro *Culture and Consumption II: Markets, Meaning and Brand Management*, di G. McCracken]. *Museum Anthropology Review*, *1*(2), 149–151. https://www.academia.edu/.

Superyacht Times. (2025). *The State of Yachting 2025: New construction and ownership trends*. Amsterdam: Superyacht Times Intelligence. https://www.superyachttimes.com.

The Superyacht Group. (2024). *The Superyacht Report: Fleet & Demographics Special Report.* The Superyacht Group. https://www.thesuperyachtgroup.com

The Superyacht Group. (2025). *The Superyacht Report: New Build Focus.* (Issue 224, Q1 2025). https://www.thesuperyachtgroup.com

Trigg, A. B. (2001). *Veblen, Bourdieu, and Conspicuous Consumption.* Journal of Economic Issues, 35(1), 99–115. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00213624.2001.11506342 .

Vestheim, G. (2010). Review Essay: *Pierre Bourdieu, La distinction: critique sociale du jugement*. International Journal of Cultural Policy, 16(1), 89–91. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10286630902989050 .

Wally. (2026). *Wallytender43: Fleet Model Overview*. Ferretti Group. https://www.wally.com/en-us/Fleet/Model/p/20-291-443-PUB/n/Wally-wallytender43.

YachtWorld. (2026). *1990 Baia 50 Force One*. YachtWorld International Brokerage Services. https://www.yachtworld.it/yacht/1990-baia-50-force-one-9824803/ .