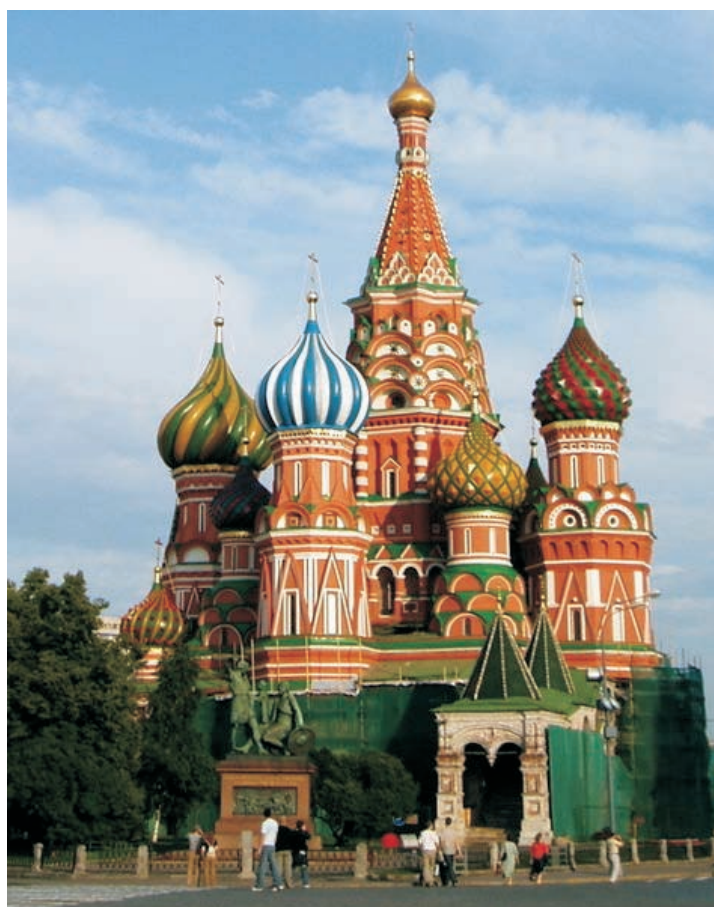


Guida al mercato russo



a cura del
Comitato Nazionale Giovani Albergatori



Progetto Europa
Progetto Formazione

Guida al mercato russo

Meeting Internazionale CNGA
Mosca 2011

Guida al mercato turistico russo

Testi a cura di Francesca Maffei

Impaginazione e grafica: Noemi Moauro

Coordinamento: Angelo Giuseppe Candido

Questa pubblicazione è stata realizzata come directory ad uso dei partecipanti al workshop con i tour operator russi del 6 ottobre 2011. L'iniziativa rientra tra le attività del VII Meeting europeo del Comitato nazionale giovani albergatori di Federalberghi (Mosca, 4/7 ottobre 2011).

L'iniziativa rientra tra le attività del Progetto Formazione del Comitato nazionale giovani albergatori.



CNGA Progetto Europa 2011

CNGA Progetto Formazione 2011

EDIZIONI ISTA

Istituto Internazionale di Studi

e Documentazione Turistico Alberghiera "Giovanni Colombo"

00187 Roma - Via Toscana 1

Copyright © 2011 Federalberghi & Format

La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i film, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i Paesi

Indice

1. L'economia russa: criticità e prospettive	6
1.1 La Federazione russa in pillole	7
2. L'appeal dell'Italia sul mercato russo.....	8
3. Il workshop: svolgimento, obiettivi e must-have.....	14
4. Presentarsi: gli step fondamentali	16
4.1 Naming.....	17
4.2 Saluti	17
4.3 Business cards.....	17
4.4 Dress code.....	17
4.5 Donne in Russia.....	18
5. Comunicare.....	18
5.1 Lingua.....	18
5.2 Meeting etiquette.....	19
6. Negoziare: oltre il contatto, verso il contratto	20
6.1 Business negotiating	21
7. Post workshop: netiquette e Partner Relationship Management	22
7.1 Partner Relationship Management.....	22
7.2 Netiquette.....	23
8. Etica di business.....	25

1. L'economia russa: criticità e prospettive

La Russia di Putin e Medvedev, dopo aver segnato tra i più rapidi tempi di sviluppo delle grandi economie mondiali, con oltre il 7,3% nel quinquennio 2003-2007, dietro Cina e India, ha risentito della crisi economica soltanto nella seconda metà del 2008, riuscendo comunque a crescere ancora del 5,6% come Pil. Nel 2009 è stato però uno dei Paesi che ha sofferto di più la congiuntura negativa, con un calo del Pil del -7,9% e della produzione industriale del -10,8%, ma è anche una delle potenze che ha incominciato a riprendersi più rapidamente, iniziando da dicembre (+1,4%) con una crescita nel 2010 tra l'1,3 e il 3,1% nello scenario di base (ministero Sviluppo Economico), il 3,8% dalla Sberbank (la Cassa di Risparmio russa), e il 5% dalla banca di investimento Troika Dialog.

Il programma finanziario russo anticrisi ha sostenuto principalmente le grandi banche e alcune specifiche imprese. Vi sono state inoltre iniezioni nelle spese sociali per salari e pensioni: è stato esteso il sussidio di disoccupazione anche a chi ha accumulato meno di 26 settimane di contributi nell'anno precedente, sono stati aumentati i salari e le pensioni minime. Mentre le misure su banche e imprese miravano a proteggere la nomenclatura esistente, queste ultime riguardavano le fasce più deboli della popolazione, presso cui il governo non vuole alienare il proprio consenso. Le misure anticrisi hanno certamente assorbito molte risorse pubbliche, ma, alla fine del 2009, hanno comunque lasciato la Russia in condizioni finanziarie generali abbastanza buone, con un disavanzo pubblico del -7,3% del PIL (negli ultimi anni era sempre stato positivo), un indebitamento pubblico estero di appena 30 miliardi di dollari, a fronte di riserve valutarie di 473 miliardi di dollari, le terze nel mondo, una bilancia commerciale in attivo di oltre 120 miliardi di dollari e una dei pagamenti di quasi 50 miliardi. Il raffreddamento dell'economia ha naturalmente condotto a ridurre l'inflazione al 7,5% annuo, contro il 13,3% del 2008 e a comprimere i consumi (quasi il -3,6% contro il 13,5% di crescita nel 2008) e i redditi reali del -5% (il dato ufficiale del -1,4% è ritenuto inaffidabile), tagliando infine gli investimenti dal 9,1% al -17% e aumentando la disoccupazione dal 6,2 al 9%.

Tuttavia, accanto a questo scenario conservatore, in Russia si sta comunque aprendo una nuova fase di sviluppo, una sorta di "nuova economia", che si baserà da un lato, su una fascia allargata di consumatori e, dall'altro, su una penetrazione senza precedenti delle medie imprese nelle piccole città, proponendo nuovi prodotti e servizi per la popolazione. In primo luogo, la crisi ha rotto una certa unità della emergente classe media, facendo scivolare un'intera fascia di famiglie verso quella che potremmo chiamare "la classe economica dei consumi", in grado cioè di acquistare senza problemi il necessario, ma non abbigliamento firmato, elettrodomestici, automobili, appartamenti ecc., e che copre oggi il 55% della popolazione, contro un 10% di poveri, un 1,5% di ricchi, e il rimanente 33,5% della vecchia classe media meno toccata dalla crisi. Le imprese russe hanno già incominciato a tenerne conto mentre determinati servizi diretti come le vendite via Internet stanno avendo una crescita notevole.

In secondo luogo, cambia il tipo di mercato, e le imprese russe più accorte, produttrici e commerciali, stanno iniziando una decisa penetrazione in mercati diversi dalle due metropoli di Mosca e San Pietroburgo e dalle altre città-milione (in Russia vi sono ancora 9 città sopra il milione di abitanti),

per penetrare in quasi 200 città oltre i 100 mila abitanti, con prodotti a prezzi moderati ma di qualità accettabile. Per esempio, la grande catena di distribuzione alimentare Magnit (2,38 miliardi di dollari di fatturato nella prima metà 2009), prevede investimenti per circa 1 miliardo di dollari nel 2009, di cui molti nelle piccole città.

1.1 La Federazione russa in pillole

Stato: Federazione russa

Lingua ufficiale: russo; minoranze slave, tedesche, yiddish, avare, cinesi e giapponesi.

Forma di governo: repubblica semipresidenziale federale

Indipendenza dall'URSS: 12 novembre 1991

Presidente: Dmitrij Medvedev

Primo ministro: Vladimir Putin

Popolazione: 148.249.000

Densità: 8,3 ab./km²

Superficie: 17.075.400 km²

Valuta: rublo russo (R)

Cambio: 1 € equivale a 42 R

Capitale: Mosca / Москва

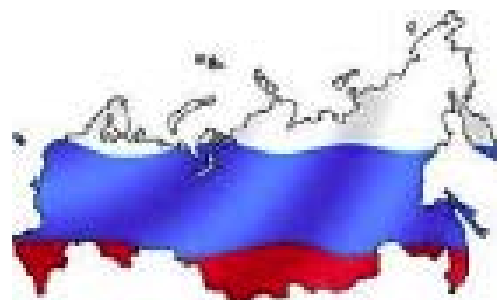
Popolazione: 11.551.930 di abitanti

Prefisso telefonico: +7 495/499

Religione: russo-ortodossa; minoranze musulmane, ebrei e protestanti.

Altitudine: 150-255 m s.l.m.

Superficie: 1091 km²



In terzo luogo, cambiano di conseguenza i prodotti offerti, con una visibile tendenza alla sostituzione delle importazioni dall'Occidente, che sono diminuite del 45% nel 2009. Il *Made in Russia* torna a far capolino sui mercati interni, con nuovi prodotti a basso costo sia nel settore alimentare, sia in quello industriale, come chimica o metalmeccanica, dove operano varie società innovative e dinamiche che incominciano ad avere successo.

Il quarto punto, implica invece l'organizzazione di servizi diretti alla popolazione da parte delle imprese, in settori chiave come la medicina, offrendo servizi a pagamento, ma a costi adeguati alla classe economica di consumi in tutte le piccole città, e con un'efficienza maggiore dei servizi pubblici.

Infine, le amministrazioni regionali e municipali dovrebbero diventare tra le protagoniste della nuova economia, ovvero offrendo alle imprese, specie piccole e medie, le infrastrutture necessarie per lo svolgimento degli indispensabili servizi commerciali e sociali rivolti alla popolazione. In

realtà in Russia è un business da vari miliardi di dollari, di cui gli enti locali, sempre affamati di soldi per far quadrare il bilancio, otterrebbero una buona fetta.

2. L'appeal dell'Italia sul mercato russo

Secondo i dati forniti dall'Istat (tabella 1), nel 2009 le presenze di turisti russi negli esercizi ricettivi italiani sono state pari a 3.294.957. Di queste, il 90% (2.965.533) hanno riguardato gli esercizi alberghieri, e le restanti gli esercizi complementari. La permanenza media è stata di 3,53 giorni negli esercizi alberghieri e di 5,91 giorni negli esercizi complementari. La permanenza media nel comparto in generale è di 3,68 giorni.

L'evoluzione degli arrivi e delle presenze di turisti russi negli esercizi alberghieri italiani, in confronto con i dati dei turisti italiani e del totale dei turisti stranieri è riportata in tabella 2. L'incremento delle presenze di turisti russi nel periodo 2003-2009 è stato pari al 131,29%.

La tabella 3 evidenzia la distribuzione delle presenze di turisti russi per mese, riferita all'anno 2009.

Notevole interesse riveste altresì il dato relativo alla spesa dei viaggiatori russi nel nostro Paese, che è pari, in media, a 194,3 euro giornalieri. La tabella 4 evidenzia come i turisti provenienti dalla Russia siano quelli che spendono di più.

Da anni ormai i turisti russi sono quelli più affezionati alla nostra Penisola e ai brand del lusso nostrani: solo nel 2008 sono cresciuti di più di un milione registrando un aumento della loro presenza nelle nostre strutture alberghiere più esclusive.

A seguito dell'intenso lavoro di cooperazione istituzionale messo in campo nell'ultimo anno dai Ministeri del Turismo, italiano e russo, nel 2010 si è registrato un forte incremento dei flussi di turisti russi verso l'Italia superando i livelli pre-crisi del 2008. Il tema è stato al centro dei colloqui bilaterali tra il Ministro del Turismo, e l'omologo russo Anatolij Yarochnik, presidente dell'Agenzia Federale per il Turismo, nell'ambito del vertice intergovernativo di Sochi. Le parti hanno esaminato i percorsi seguiti per dare piena attuazione agli impegni di cooperazione assunti nel comparto turistico, in occasione della dichiarazione congiunta sottoscritta esattamente un anno prima.

Nella prima metà dell'anno i flussi di cittadini russi verso l'Italia a scopo turistico sono aumentati ben del 35%, rispetto al 2009. L'Italia si conferma la prima destinazione del turismo culturale per la

Russia e la quinta destinazione dei viaggiatori russi dopo Turchia, Egitto, Cina e Finlandia. Tenendo conto che le prime tre non prevedono l'obbligo del visto e che la Finlandia è una destinazione di prossimità, l'Italia si può considerare meta turistica preferita dei cittadini russi, con notevoli prospettive di crescita.

Va rilevato che, sulla base del nuovo Codice visti, in vigore da aprile 2011, le autorità consolari italiane ora rilasciano anche ai turisti russi i visti di validità semestrale o annuale destinati a chi ha già richiesto in passato un visto per l'Italia (i cosiddetti visti "bona fide"). Si tratta di un provvedimento volto a fidelizzare il turista russo e a favorire l'incremento dei flussi, in attesa che la problematica dei visti sia risolta a livello europeo. Ulteriori altri fattori incentivanti sono alla base del sostenuto incremento dei flussi turistici russi verso l'Italia, tra i quali l'aumento dei collegamenti aerei diretti e l'inserimento di nuove destinazioni italiane nelle rotte, l'istituzione da parte del Ministero del Turismo italiano di un servizio telefonico di assistenza al turista anche in lingua russa (Easy Italia), l'intensa attività promozionale ed i continui scambi sia a livello istituzionale che tra gli operatori turistici.

Il recupero rispetto al picco della crisi è stato molto rapido; l'Italia si conferma la destinazione più ambita per il turismo culturale dalla Russia, grazie anche alle mirate iniziative di tipo promozionale effettuate. Gli intensi rapporti di cooperazione istituzionale messi in campo, infine, costituiscono una solida base per una politica di ulteriore sviluppo.

Le tabelle che seguono sono state elaborate a partire da una recente indagine dell'Osservatorio nazionale del Turismo¹ con l'obiettivo di rilevare:

- l'andamento del turismo organizzato verso l'Italia rispetto allo scorso anno e le previsioni (tabella 5);
- la quota di venduto che rappresenta l'Italia per l'anno in corso (tabella 6);
- il confronto con la richiesta dei prodotti turistici di altre destinazioni (tabella 7);

¹ La metodologia adottata per l'indagine, a mezzo questionario, di durata complessiva media pari a circa 20 minuti, è stata quella C.A.T.I. (Computer Assisted Telephone Interviews). Le interviste hanno avuto luogo nel mese di maggio 2010 e sono state condotte nelle lingue correnti nei mercati analizzati

Tabella 1 - Arrivi, presenze e permanenza media negli esercizi ricettivi per paese di residenza dei clienti stranieri (anno 2009)

	ESERCIZI ALBERGHIERI			ESERCIZI COMPLEMENTARI			TOTALE ESERCIZI RICETTIVI		
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media
UNIONE EUROPEA									
ITALIA	43.698.082	139.789.528	3,20	10.676.997	71.478.983	6,69	54.375.079	211.268.511	3,89
Finlandia	213.831	740.426	3,46	35.493	161.293	4,54	249.324	901.719	3,62
Svezia	428.173	1.537.476	3,59	85.318	475.824	5,58	513.491	2.013.300	3,92
Danimarca	335.233	1.269.074	3,79	246.776	1.939.655	7,86	582.009	3.208.729	5,51
Irlanda	335.319	1.300.099	3,88	67.176	406.770	6,06	402.495	1.706.869	4,24
Regno Unito	2.297.836	8.439.426	3,67	386.556	2.029.619	5,25	2.684.392	10.469.045	3,90
Paesi Bassi	892.568	3.160.459	3,54	944.339	7.714.870	8,17	1.836.907	10.875.329	5,92
Belgio	783.832	3.094.207	3,95	211.167	1.339.819	6,34	994.999	4.434.026	4,46
Lussemburgo	54.839	253.555	4,62	9.198	56.152	6,10	64.037	309.707	4,84
Germania	6.289.216	27.768.674	4,42	2.796.463	19.509.814	6,98	9.085.679	47.278.488	5,20
Francia	2.732.413	7.780.100	2,85	600.394	2.667.486	4,44	3.332.807	10.447.586	3,13
Austria	1.463.284	5.085.735	3,48	485.507	2.992.966	6,16	1.948.791	8.078.701	4,15
Estonia	26.268	80.156	3,05	4.890	20.397	4,17	31.158	100.553	3,23
Lettonia	25.918	86.140	3,32	4.813	23.156	4,81	30.731	109.296	3,56
Lituania	52.508	142.040	2,71	7.597	32.447	4,27	60.105	174.487	2,90
Polonia	621.581	2.216.059	3,57	189.443	1.184.641	6,25	811.024	3.400.700	4,19
Rep.Ceca	312.073	1.375.188	4,41	228.344	1.465.829	6,42	540.417	2.841.017	5,26
Slovacchia	73.821	314.547	4,26	56.125	394.009	7,02	129.946	708.556	5,45
Ungheria	230.371	748.646	3,25	105.031	617.355	5,88	335.402	1.366.001	4,07
Romania	344.169	1.245.907	3,62	43.994	445.149	10,12	388.163	1.691.056	4,36
Slovenia	147.442	421.663	2,86	56.546	242.503	4,29	203.988	664.166	3,26
Bulgaria	105.942	280.891	2,65	9.356	51.894	5,55	115.298	332.785	2,89
Spagna	1.547.852	4.080.207	2,64	213.072	752.858	3,53	1.760.924	4.833.065	2,74
Portogallo	197.166	560.775	2,84	23.372	90.792	3,88	220.538	651.567	2,95
Grecia	328.778	891.998	2,71	27.075	130.693	4,83	355.853	1.022.691	2,87
Malta	46.700	148.209	3,17	6.295	29.331	4,66	52.995	177.540	3,35
Cipro	16.285	52.742	3,24	1.103	4.606	4,18	17.388	57.348	3,30
TOTALE	63.601.500	212.863.927	3,35	17.522.440	116.258.911	6,63	81.123.940	329.122.838	4,06
ALTRI PAESI EUROPEI									
Norvegia	271.662	949.952	3,50	53.122	305.578	5,75	324.784	1.255.530	3,87
Islanda	20.599	80.874	3,93	3.738	16.043	4,29	24.337	96.917	3,98
Svizzera	1.324.542	4.868.666	3,68	392.541	2.440.726	6,22	1.717.083	7.309.392	4,26
Croazia	151.649	453.271	2,99	23.782	187.616	7,89	175.431	640.887	3,65
Turchia	151.901	417.146	2,75	12.970	58.784	4,53	164.871	475.930	2,89
Russia	838.921	2.965.533	3,53	55.738	329.424	5,91	894.659	3.294.957	3,68
Altri Paesi Europei	660.966	1.978.726	2,99	81.115	593.154	7,31	742.081	2.571.880	3,47
TOTALE	3.420.240	11.714.168	3,42	623.006	3.931.325	6,31	4.043.246	15.645.493	3,87
PAESI EXTRAEUROPEI									
Egitto	37.951	135.776	3,58	3.344	35.066	10,49	41.295	170.842	4,14
Paesi dell'Africa Mediterranea	96.301	305.175	3,17	7.522	90.118	11,98	103.823	395.293	3,81
Sud Africa	52.763	155.501	2,95	10.275	36.168	3,52	63.038	191.669	3,04
Altri Paesi dell'Africa	100.940	321.311	3,18	10.193	119.822	11,76	111.133	441.133	3,97
Stati Uniti d'America	3.497.868	8.563.685	2,45	430.809	1.516.432	3,52	3.928.677	10.080.117	2,57
Canada	501.488	1.301.640	2,60	87.288	311.320	3,57	588.776	1.612.960	2,74
Messico	135.467	329.798	2,43	18.014	57.362	3,18	153.481	387.160	2,52
Venezuela	52.114	153.638	2,95	5.469	24.787	4,53	57.583	178.425	3,10
Brasile	399.018	976.487	2,45	37.359	160.695	4,30	436.377	1.137.182	2,61
Argentina	168.435	433.805	2,58	22.402	85.510	3,82	190.837	519.315	2,72
Altri Paesi dell'America lati	195.173	500.071	2,56	20.767	98.319	4,73	215.940	598.390	2,77
Israele	222.325	605.880	2,73	30.130	128.620	4,27	252.455	734.500	2,91
Altri paesi del M.Oriente	174.855	572.759	3,28	10.191	74.637	7,32	185.046	647.396	3,50
Cina	696.778	1.120.082	1,61	30.792	133.957	4,35	727.570	1.254.039	1,72
Corea del Sud	205.918	406.931	1,98	19.285	91.384	4,74	225.203	498.315	2,21
Giappone	1.238.474	2.341.372	1,89	59.594	193.464	3,25	1.298.068	2.534.836	1,95
India	147.569	337.851	2,29	10.139	56.858	5,61	157.708	394.709	2,50
Altri paesi dell'Asia	291.867	731.279	2,51	22.210	105.626	4,76	314.077	836.905	2,66
Australia	501.313	1.243.145	2,48	112.486	329.398	2,93	613.799	1.572.543	2,56
Nuova Zelanda	72.146	190.883	2,65	27.935	83.030	2,97	100.081	273.913	2,74
Altri Paesi	520.275	1.312.943	2,52	47.373	221.461	4,67	567.648	1.534.404	2,70
TOTALE	9.309.038	22.040.012	2,37	1.023.577	3.954.034	3,86	10.332.615	25.994.046	2,52
TOTALE PAESI ESTERI	32.632.696	106.828.579	3,27	8.492.026	52.665.287	6,20	41.124.722	159.493.866	3,88
TOTALE GENERALE	76.330.778	246.618.107	3,23	19.169.023	124.144.270	6,48	95.499.801	370.762.377	3,88

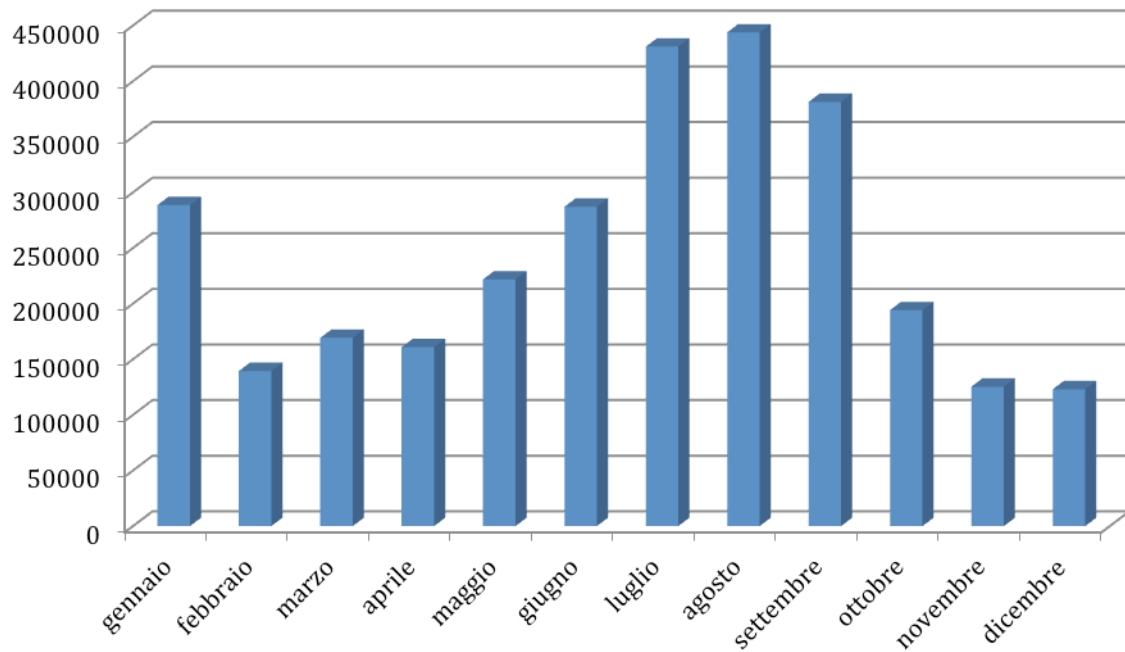
Fonte: Istat, 2009

Tabella 2 Arrivi, presenze e permanenza media negli esercizi alberghieri per paese di residenza dei clienti								
anno	residenza	arrivi	% su tot. annuo	var. su anno prec.	presenze	% su tot. annuo	var. su anno prec.	perm. media
2009	Italia	43.698.082,0	57,25%	0,46%	139.789.528	56,68%	-0,99%	3,20
	Paesi esteri	32.632.696,0	42,75%	-3,07%	106.828.579	43,32%	-3,32%	3,27
	- di cui Russia	838.921,0	1,10%	-15,68%	2.965.533	1,20%	-13,81%	3,53
	totale generale	76.330.778,0	100,00%	-1,08%	246.618.107	100,00%	-2,01%	3,23
2008	Italia	43.498.154,0	56,37%	0,50%	141.186.598	56,10%	-0,09%	3,25
	Paesi esteri	33.666.586,0	43,63%	-3,17%	110.491.709	43,90%	-2,23%	3,28
	- di cui Russia	994.898,0	1,29%	9,64%	3.440.569	1,37%	9,08%	3,46
	totale generale	77.164.740,0	100,00%	-1,14%	251.678.307	100,00%	-1,04%	3,26
2007	Italia	43.282.459,0	55,45%	1,79%	141.311.303	55,56%	0,65%	3,26
	Paesi esteri	34.768.963,0	44,55%	3,75%	113.017.439	44,44%	4,78%	3,25
	- di cui Russia	907.405,0	1,16%	30,67%	3.154.186	1,24%	32,71%	3,48
	totale generale	78.051.422,0	100,00%	2,65%	254.328.742	100,00%	2,45%	3,26
2006	Italia	42.520.635,0	55,92%	3,02%	140.396.593	56,55%	1,65%	3,30
	Paesi esteri	33.512.760,0	44,08%	8,30%	107.858.735	43,45%	5,42%	3,22
	- di cui Russia	694.425,0	0,91%	39,91%	2.376.835	0,96%	33,48%	3,42
	totale generale	76.033.395,0	100,00%	5,28%	248.255.328	100,00%	3,25%	3,27
2005	Italia	41.275.648,0	57,15%	1,31%	138.123.305	57,45%	1,10%	3,35
	Paesi esteri	30.943.456,0	42,85%	3,43%	102.311.911	42,55%	5,29%	3,31
	- di cui Russia	496.325,0	0,69%	14,70%	1.780.621	0,74%	19,63%	3,59
	totale generale	72.219.104,0	100,00%	2,21%	240.435.216	100,00%	2,84%	3,33
2004	Italia	40.741.105,0	57,66%	4,05%	136.618.636	58,44%	1,04%	3,35
	Paesi esteri	29.916.074,0	42,34%	6,18%	97.173.063	41,56%	3,45%	3,25
	- di cui Russia	432.705,0	0,61%	19,09%	1.488.460	0,64%	16,09%	3,44
	totale generale	70.657.179,0	100,00%	4,94%	233.791.699	100,00%	2,02%	3,31
2003	Italia	39.155.590,0	58,15%		135.216.816	59,01%		3,45
	Paesi esteri	28.174.361,0	41,85%		93.934.636	40,99%		3,33
	- di cui Russia	363.357,0	0,54%		1.282.170	0,56%		3,53
	totale generale	67.329.951,0	100,00%		229.151.452	100,00%		3,40
2009 / 2003	Italia	11,60%			3,38%			-7,25%
	Paesi esteri	15,82%			13,73%			-1,80%
	- di cui Russia	130,88%			131,29%			0,00%
	totale generale	13,37%			7,62%			-5,00%

fonte: elaborazioni Federalberghi su dati Istat

Tabella 3

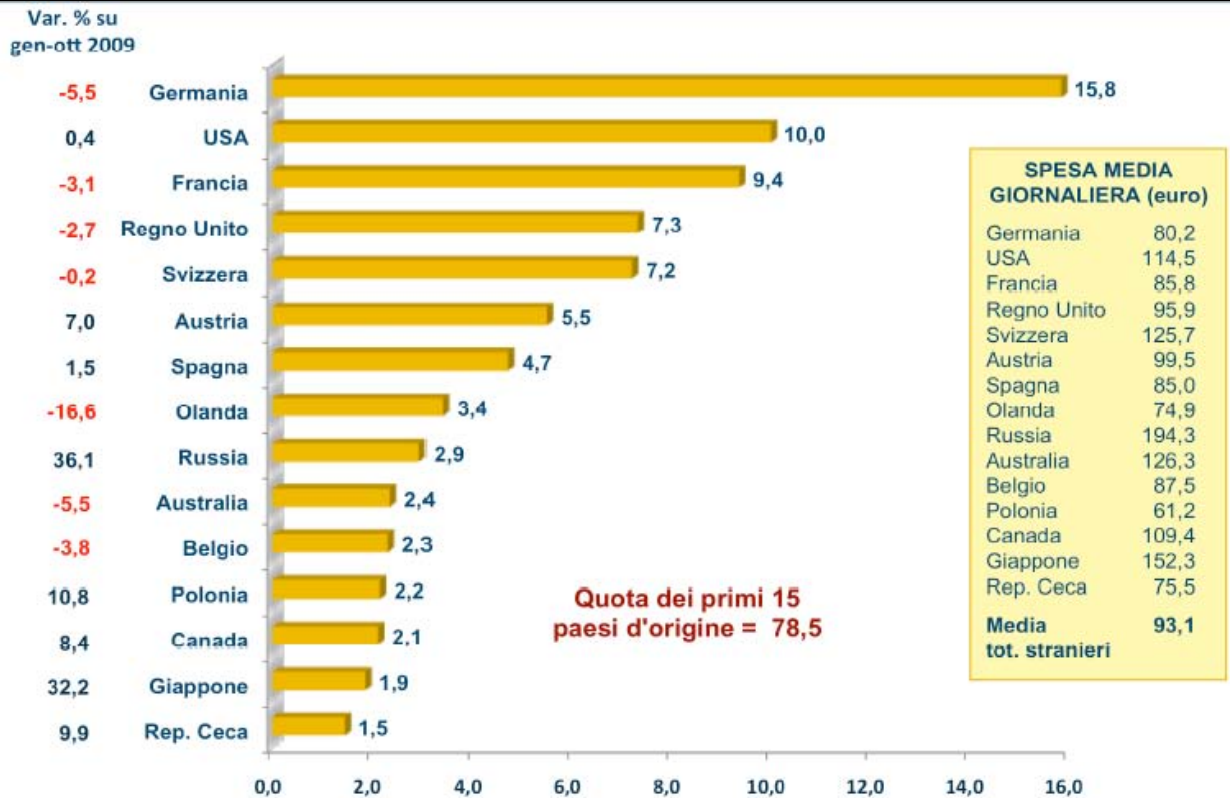
Presenze dei clienti russi negli esercizi alberghieri (anno 2009)



Fonte: elaborazione Federalberghi su dati Istat, 2011

Tabella 4

Spesa dei viaggiatori stranieri in Italia per stato di residenza



Fonte: Datatur, Federalberghi, 2011

Tabella 5 Andamento del turismo organizzato verso l'Italia rispetto allo scorso anno e previsioni				
	in aumento	stabile	in diminuzione	totale
Andamento della domanda dei viaggi organizzati in Russia nel 2010 (%)	21,1	52,6	26,3	100,0
Andamento della domanda dei viaggi organizzati verso l'Italia nel 2010 (%)	26,3	52,6	21,1	100,0
Andamento previsto per la domanda di turismo verso l'Italia nel 2011 (%)	47,4	52,6	-	100,0

Fonte: elaborazione su dati Osservatorio nazionale sul Turismo

Tabella 6 Paesi più richiesti dai Tour Operator russi e quota di venduto dell'Italia per l'anno in corso			
I paesi più richiesti presso i Tour Operator russi (%)	1 Italia: 94,7	2 Turchia: 42,1	3 Francia: 36,8
Quota % dell'Italia sul totale dei viaggi venduti dai Tour Operator russi	2008: 37,6	2009: 39,4	2010: 34,7
La durata media dei pacchetti venduti per l'Italia dai Tour Operator russi (media notti)	2008: 8,3	2009: 9,7	2010: 8,6
I prodotti turistici italiani più venduti nel mercato russo: % di prodotto venduto sul totale venduto Italia (totale venduto=100%)	1 città d'arte: 31,8	2 mare: 31,3	3 siti archeologici: 10,0
Utilizzo di Internet per la vendita dei pacchetti in Russia (%)	Si: 78,9	No: 21,1	Tot: 100,0
Utilizzo di Internet per la vendita dei pacchetti in Russia: quota sul totale vendite (%)	Quota sul totale venduto: 36,7	Quota sul totale venduto verso l'Italia: 18,0	

Fonte: elaborazione su dati Osservatorio nazionale sul Turismo

Tabella 7 Posizionamento competitivo dell'Italia dei diversi prodotti (% sul totale Tour Operator russi) ²				
	1	% citazioni	2	% citazioni
Mare	Italia	78,9	Turchia	63,2
Città d'Arte	Italia	89,5	Francia	26,3
Siti archeologici	Italia	73,7	Francia	15,8
Montagna estiva	Austria	47,4	Svizzera	36,8
Montagna invernale	Austria	57,9	Italia	47,4
Terme	Italia	100,0	Austria / Francia / Tunisia	5,3
Sport	Austria	47,4	Italia	31,6
Agriturismo	Austria	78,9	Francia / Italia / UK	10,5
Enogastronomia	Francia	84,2	Italia	26,3
Laghi	Italia	68,4	Austria	26,3
Itinerari	Italia	89,5	Spagna	8,3
Charter	Italia	84,2	Maldiva / Tunisia / Turchia	5,3
Business	Austria	42,1	Italia	31,6
Meeting	Austria	47,4	Italia	26,3
Religioso	Italia	78,9	Australia	10,5
Turismo responsabile	Italia	52,6	Austria	21,1
Eventi	Austria / Italia	42,1	Russia	10,5
Fonte: elaborazione su dati Osservatorio nazionale sul Turismo				

3. Il workshop: svolgimento, obiettivi e must-have

Tra gli obiettivi di un workshop vi è l'incontro vis-a-vis di domanda e offerta; l'offerta è costituita dalle strutture alberghiere, o turistiche, che presentano se stesse e il territorio in cui si collocano agli operatori turistici che costituiscono la domanda. È possibile incrementare il mercato nelle destinazioni in cui il TO già opera o creare appeal su una nuova destinazione, fino a quel momento non presente all'interno dei classici cataloghi cartacei o online. Il fine ultimo è quello di giungere a un contratto, o nella maggior parte dei casi un contatto, da cui nascono immediate o future collaborazioni. Da tenere presente che, nel caso specifico, i russi sono organizzatori di viaggi a lungo termine; nella maggior parte dei casi almeno trenta giorni prima di partire il cliente ha già stabilito meta e periodo, così da permettere ai tour operator una perfetta pianificazione di flussi e località.

² in Russia l'Austria è il principale competitor delle nostre proposte, prima sia per la montagna, che per lo sport, l'agriturismo, il business, i meeting e il turismo degli eventi; la Francia risulta leader per l'enogastronomia.

L'attività di contatto con gli operatori è di importanza strategica. Sebbene l'evoluzione dei sistemi di vendita porti a soluzioni sempre più user-friendly e a strumenti che rendano il cliente maggiormente indipendente nelle decisioni e nelle prenotazioni, le organizzazioni dei tour operator sono comunque costituite da persone. Incontrarle per stabilire le basi di relazioni commerciali o per mantenere quelle esistenti è un punto imprescindibile dell'attività commerciale.

<p>da non dimenticare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mappa dell'Italia per identificare la località - mappa della località per identificare l'hotel - vicinanza aeroporti e collegamenti esistenti in/outgoing di voli charter - confidenziale prezzi chiaro e facilmente comprensibile - brochure - I-pad - business card - gadget <p>➤ tutto il materiale stampato deve essere disponibile sia in inglese sia in russo</p>	<p>aspetti da affrontare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - comprendere se il TO è interessato a ciò che gli si offre in termini di location, tipo di hotel, condizioni - definire la tipologia di target (individuali/gruppi, business/leisure...) - capire se il TO lavora su allotment fisso o a richiesta - concordare la commissione, fissa o variabile a seconda di periodi e tipo di richiesta - stabilire termini e le modalità di pagamento - penali in caso di modifiche e cancellazioni <p>➤ è consigliabile non soffermarsi troppo tempo con un singolo tour operator e selezionare quelli effettivamente di interesse.</p>
--	---

Le azioni svolte non si limitano, come ovvio, alla presenza al workshop ma, ove possibile, all'attività preparatoria degli incontri nelle settimane precedenti e comunque al follow-up dei contatti racimolati durante l'evento. Inoltre, con la partecipazione ai vari workshop di settore, si entra in possesso di una quantità di contatti indiretti, ovvero di tutti quei buyer che non è stato possibile incontrare per varie ragioni e sui quali viene svolta un'azione di contatto post-evento.

In sede di workshop è inoltre possibile organizzare degli educational on site con rappresentanti di wholesalers, tour operator, tour organizer e agenzie di viaggio, e fornire conseguente assistenza nello svolgimento. Questo costituisce il miglior modo per iniziare a collaborare con operatori nuovi o per fortificare i rapporti con operatori con i quali già si collabora. La fase organizzativa degli educational, anche detti eductour, viene svolta di concerto con gli operatori e qualora non sia possibile spostare il personale presso la struttura, vengono organizzate delle presentazioni presso gli uffici dell'operatore stesso, al fine di rafforzare la conoscenza della struttura, del suo potenziale e quindi la presentazione ai clienti finali da parte del personale dell'operatore, con l'obiettivo di migliorare il tasso di conversione delle prenotazioni.

È inoltre possibile proporre dei programmi di incentivazione rivolti agli operatori del turismo; studiati di comune accordo con il management dell'albergo cliente, si traducono in over commission al raggiungimento di obiettivi di fatturato stabiliti rispetto ai risultati dell'anno precedente. Questo per poter aumentare la quota di traffico che l'operatore movimentata sulla piazza dove opera la struttura inserita nel network. Tali incentivazioni possono essere rivolte anche alle aziende, intermedie o meno, trasformandosi in crediti che possono essere riscossi in forma di prestazioni alberghiere o di sale conferenze. Trattandosi quello business di un segmento di mercato che tende a limitare il più possibile i viaggi di lavoro poiché essi rappresentano comunque un costo per l'azienda, il numero di crediti è collegato a obiettivi di mantenimento e/o aumento del fatturato registrato l'anno precedente. Infine, ai tour operator più grandi e strutturati, è consigliabile chiedere assistenza nell'analisi delle performance e nella pianificazione di attività correttive ove necessario. Questa fase consiste nel monitoraggio dei risultati che mensilmente vengono conseguiti, la loro congruità nel contesto del quadro di budget annuale e sulle eventuali azioni correttive necessarie a creare le migliori condizioni per l'ottenimento dei risultati prestabiliti. La raccolta e l'organizzazione dei dati serve poi a costituire la base per le pianificazioni dei budget ricavi degli anni successivi. Normalmente i tour operator virtuosi chiedono per primi come stanno andate le vendite agli hotel partner con scadenza regolare.

4. Presentarsi: gli step fondamentali

Anche se la Russia non è molto lontana, negli ultimi due secoli ha vissuto una storia completamente diversa rispetto ad altri paesi europei. In particolare l'influenza del comunismo è molto forte, in quanto presente da oltre mezzo secolo. In tutto questo tempo era difficile per la popolazione russa essere ascoltata o pensare a un'ascesa sociale.

Persone che sono riuscite ad affermarsi economicamente dopo la caduta del comunismo non sono pertanto inclini a permettere a nessuno di interferire con il loro business, in quanto sono riusciti a

diventare quello che sono nonostante le circostanze. Bisogna accettarlo e prendere con serietà la collaborazione con i russi; in caso contrario, i negoziati di lavoro potrebbero finire bruscamente.

La Russia sta diventando sempre più interessante per fini imprenditoriali, infatti risulta una delle nazioni più ambite degli ultimi anni, soprattutto nel settore tecnologico, e la grande stima dei russi verso l'Occidente ha consentito di creare una miriade di partnership commerciali. Tuttavia, ci sono diversi aspetti che si dovrebbero prendere in considerazione, al fine di evitare di commettere più o meno imperdonabili gaffes quando si tratta di cooperazione internazionale.

4.1 Naming

Come tutte le culture, anche quella russa attribuisce grande importanza alla correttezza dei nomi, soprattutto per cominciare nel migliore dei modi un rapporto di lavoro. I nomi russi presentano tre componenti: il nome proprio, il patronimico (ossia il nome del padre in genitivo, aggiungendo i suffissi –vich oppure –ovich per il maschile e -avna or -ovna per il femminile) e il cognome (normalmente con la terminazione -ov per un uomo oppure -ova per una donna). Nelle situazioni formali di business, vanno utilizzati tutti e tre i nomi.

4.2 Saluti

Il saluto convenzionale consiste in un'energica e salda stretta di mano, mantenendo lo sguardo fisso in quello dell'interlocutore e accompagnando il tutto naturalmente con la forma corrispondente al momento della giornata. Nel caso sia un uomo a stringere la mano a una donna, la stretta sarà meno forte. Il saluto tra amiche si espleta in un triplice bacio sulla guancia a partire dalla sinistra e poi alternato. Nel caso di amici invece si procede all'americana, con un abbraccio e delle pacche sulle spalle.

4.3 Business cards

I biglietti da visita vengono solitamente scambiati dopo le presentazioni ma senza particolari formalità. È apprezzabile avere la traduzione in cirillico e includere eventuali titoli di studio quali specializzazioni e master post-universitari. Il biglietto da visita va consegnato in modo che il lato in russo sia visibile al destinatario e, in caso di reciproca mancanza, sarà sufficiente annotare i dati salienti

4.4 Dress code

Il business dress code è formale ma tradizionale: per gli uomini è consigliato l'abito, per le donne tailleur dai colori sobri e gonne al ginocchio. Le scarpe devono essere molto lucide.

4.5 Donne in Russia

Se in teoria le donne godono degli stessi diritti degli uomini, poche donne russe rivestono di fatto posizioni dirigenziali, e la maggior parte sta lottando per raggiungere la parità salariale e di ruolo. Le donne straniere in viaggio d'affari in Russia devono sottolineare, maggiormente rispetto agli uomini, l'importanza della loro azienda e il loro ruolo in essa; tali spiegazioni si riveleranno più efficaci se a farle sarà un collega maschio, magari enfatizzando le differenze di trattamento delle donne con il Paese di origine. Può essere utile anche un'introduzione o una lettera di presentazione dall'Italia da parte di un proprio superiore. È bene comunque che le donne in viaggio d'affari siano caute e agiscano con la massima professionalità di fronte ad adulazioni e comportamenti ossequiosi più o meno apparenti, evitando d'altro canto eccessiva audacia e aggressività.

5. Comunicare

I Russi tendono ad essere pragmatici e non hanno bisogno di stringere particolari relazioni personali prima di fare business. Ciononostante, è bene cercare di sviluppare una rete di relazioni fidate; la parola russa "svyasi" si riferisce all'instaurazione di legami e amicizie nei posti che contano, cosa spesso necessaria per raggiungere i propri obiettivi. La pazienza è una dote essenziale e, se si cade in eccessi, meglio farlo dal lato della formalità piuttosto che il suo contrario. La sincerità è fondamentale per creare relazioni durature; in ogni caso, la maggior parte dei russi non si fida di chi è troppo concentrato soltanto sul lavoro. Potersi permettere di fare o di chiedere un favore è sintomatico di aver sviluppato una relazione lavorativa di successo.

In ogni Paese ci sono argomenti tabù che è meglio evitare. Può accadere che un non-russo in una conversazione si senta aggredito o insultato, ma in realtà si tratta solo di un modo alquanto animato e concitato di esprimersi. In Russia è saggio ignorare temi politici, di criminalità e mafia che potrebbero far sentire gli interlocutori personalmente offesi.

L'umorismo sottile, tuttavia, è molto popolare; i russi che possiedono un'istruzione sopra la media hanno generalmente una buona cultura generale e possono quindi districarsi tra molteplici argomenti. Ai fini di una trattativa quindi bisogna adattarsi e non sottovalutare questo aspetto; in Russia, l'istruzione e l'intelletto sono visti come le risorse più importanti.

5.1 Lingua

Oltre al russo, lingua ufficiale del paese, esiste un certo numero di lingue minori. Non molti imprenditori parlano correntemente l'inglese: spesso insistono per dimostrare di comprendere

tutto ciò che si dice anche se non è affatto così. L'interprete quindi è necessario e la sua presenza ad una riunione va concordata con adeguato anticipo. Tuttavia, bisogna tenere presente che anche alcuni interpreti possono non essere dei perfetti conoscitori della lingua inglese, pertanto al fine di garantirsi una traduzione imparziale è nel proprio interesse portarsi un interprete di fiducia, piuttosto di affidarsi a quelli forniti direttamente in loco.

Comunicando in inglese con un russo è buona regola parlare lentamente, avvalendosi di frasi semplici e brevi, evitare gerghi ed eccessive contrazioni. Per venire incontro a chi dimostra una padronanza limitata dell'inglese è bene riassumere spesso i punti chiave e prevedere delle pause frequenti per permettere l'interpretazione.

Quando non si è seduti in una meeting room le persone generalmente conversano in piedi a circa due o tre metri di distanza l'una dall'altra; questo, e il fatto che solitamente viene dato ampio spazio all'emozione, fanno sì che tutti parlino ad alta voce e gli ambienti siano piuttosto rumorosi .

Sia che la conversazione sia diretta o mediata, può accadere di ricevere parecchi *niet* (no) che vanno in qualche modo superati per concludere un affare; uno di questi è parlare di qualcosa che si pensa l'interlocutore desideri ascoltare.

I contatti fisici non sono frequenti nei contesti lavorativi russi, così come i gesti, ai quali bisogna fare attenzione. L'americano OK (pollice e indice uniti a formare un cerchio) e V (indice e medio) sono considerati gesti osceni in Russia, così come il pugno chiuso sulla mano aperta ha una connotazione volgare. Stare in piedi con le mani in tasca può essere considerato maleducato mentre il pollice alzato è positivo in quanto segnala approvazione. Lo sguardo deve incrociare di frequente quello dell'interlocutore, di tanto in tanto fissandosi in esso; questo trasmette sincerità e aiuta a costruire una graduale fiducia.

5.2 Meeting etiquette

Orari: è bene fissare gli appuntamenti di lavoro con il maggior anticipo possibile. È richiesta la massima puntualità agli incontri di lavoro; per le cene è consigliabile non tardare più di 15 minuti. Può darsi che gli incontri di lavoro inizino anche con un notevole ritardo; dagli ospiti stranieri tuttavia ci si aspetta che siano puntuali e non si lamentino dell'eventuale attesa. La prima settimana di maggio prevede una serie di festività e quindi è preferibile evitarla. L'agenda di lavoro è in continuo cambiamento e qualsiasi cosa richiede più tempo del previsto, quindi è bene sapere che quasi sicuramente si verrà tenuti in attesa. I meeting possono venire cancellati con scarso o mancato preavviso.

Il primo incontro per un russo è determinante per capire se l'azienda che si rappresenta è credibile e degna di considerazione per sviluppare dei rapporti. È importante utilizzare il tempo a disposizione in modo efficiente per spiegare che cosa differenzia la propria offerta da quella dei competitor. Spesso le discussioni di lavoro sono precedute da un periodo più o meno lungo di small talk per entrare in confidenza e rompere il ghiaccio.

Non è raro che l'interlocutore russo si aspetti una spiegazione lunga e dettagliata dell'azienda e della sua storia, inclusi eventuali contatti precedenti. I meeting vengono interrotti abbastanza frequentemente, in particolare da conversazioni che non hanno nulla a che vedere con l'oggetto dell'incontro. Alla fine del meeting può venire richiesto di firmare un cosiddetto "protokol", che consiste in una sorta di verbale che riassume quanto detto.

Un appuntamento con un ufficiale governativo richiede circa 6 settimane. È consigliabile confermare l'appuntamento quando si arriva nel Paese e nuovamente uno o due giorni prima.

Pranzi e cene d'affari sono molto comuni, così come eventi e intrattenimenti serali, che spesso prevedono un pesante consumo di alcol e possono includere anche una visita alle *banya* (sauna russa). Questi momenti non sono da sottovalutare perché accelerano il processo di costruire relazioni durature; rifiutarsi di partecipare a queste attività può essere preso come un chiaro segnale che non si è seriamente interessati a fare affari con le controparti. Un drink è un modo semplice per instaurare un clima di collaborazione, anche se può darsi che i russi sfruttino l'opportunità di continuare a negoziare, fingendo di essere più brilli di quanto in realtà non siano, se possono utilizzare questo a loro vantaggio.

6. Negoziare: oltre il contatto, verso il contratto

I negoziati in Russia sono spesso un mix tra la burocrazia tedesca e la vivacità latina. I russi prendono molto sul serio i negoziati e il tono informale dei partner commerciali filo-americani, ad esempio, non è molto apprezzato. Quando si aprono trattative con la Russia si deve essere precisi, definire obiettivi vincolanti e rispettarli. Queste caratteristiche sono date per scontate dai russi quando si interfacciano con partner ritenuti culturalmente affini, in particolare durante le trattative con i tedeschi. Nonostante tutta la serietà delle trattative, i russi spesso agiscono più emotivamente di quanto siamo abituati in Europa occidentale. In Russia i rapporti personali sono molto apprezzati e utili ma, in generale, si deve essere pronti a incontrare una buona dose di sospetto che se non viene superato può rendere difficile ottenere dei risultati.

Allo stesso tempo sono incredibilmente entusiasti quando si tratta di negoziare con margini di manovra in accordi contrattuali. Quindi non ci si deve aggrappare ad un singolo concetto, ma

piuttosto incorporare nella propria offerta tutte le possibili condizioni. In generale, si deve preparare un programma dettagliato e non lasciare niente al caso, perchè potrebbe creare diffidenza. La precisione è importante: gli accordi verbali possono essere facilmente dimenticati, occorre esplicitare anche le parte più insignificanti del contratto, affinché sia tutto chiaro.

La scelta di un intermediario locale di fiducia, che possa sfruttare le relazioni esistenti per instaurare un contatto iniziale, può rivelarsi molto utile per colmare il divario tra le culture e consente di condurre affari con maggiore efficacia. Questa figura potrà inoltre fornire un valido aiuto nell'organizzazione, essendo quello russo un ambiente piuttosto caotico.

Quando ci si trova a negoziare in gruppo, è importante essere perfettamente allineati con ruoli ben assegnati ad ogni membro, poiché i russi sono molto bravi a sfruttare gli eventuali disaccordi tra i membri della squadra avversaria a loro vantaggio.

6.1 Business negotiating

- Gli incontri di lavoro e le negoziazioni sono lenti, i russi non amano che si metta loro fretta. È una buona idea portare con sé degli esperti del settore.
- La gerarchia in Russia, in termini di età, classe sociale e posizione, è molto importante. Le decisioni vengono solitamente rimesse alla persona più anziana presente.
- Gli executive russi preferiscono incontrare persone del medesimo ruolo e posizione, con un'impostazione gerarchica.
- I russi considerano le negoziazioni come win-lose; non credono in scenari win-win. I compromessi vengono visti dai russi come delle debolezze; è probabile quindi che le negoziazioni continuino finché non è la controparte a fare delle concessioni.
- Non è raro assistere a comportamenti intemperanti da parte dei russi: uscire dalla meeting room o minacciare di chiudere il rapporto nel tentativo che la loro controparte muti posizione.
- I russi utilizzano spesso il tempo come parte della loro tattica, in particolare se sanno che chi hanno di fronte necessita di rispettare una deadline. È bene quindi essere cauti nel mostrare che si ha fretta di chiudere, altrimenti il partner russo ritarderà ulteriormente.

- Non vi è nulla di definitivo fino alla firma del contratto e anche allora i russi tendono a modificarlo per raggiungere i loro obiettivi.
- Strategie commerciali aggressive sono da evitare causa effetto boomerang.

7. Post workshop: netiquette e Partner Relationship Management

7. 1 Partner Relationship Management

Le decisioni riguardanti il trade marketing, e in particolare il rapporto con i partner commerciali, è una delle tematiche di rilievo per gli alberghi, al pari della gestione dei clienti, sebbene nella maggior parte dei casi trascurata.

In particolare, nel trade marketing mix, una delle componenti fondamentali riguarda la possibilità di gestire in maniera proficua le relazioni tra hotel e intermediario, ottimizzando il flusso informativo e condividendo alcuni dati utili all'azione cooperativa e automatizzata. La collaborazione richiede uno scambio informativo intenso e accurato relativamente ai diversi aspetti delle transazioni, alle condizioni di servizio al cliente, alla possibilità di ricavare notizie utili sui clienti finali da tradurre in miglioramenti dell'offerta.

Le tecnologie informatiche, in questo senso, hanno innalzato la flessibilità, abbattendo i costi di scambio informativo e favorendo la crescita e l'integrazione dei sistemi informativi nel marketing.

Il Partner Relationship Management (PRM) è una strategia di business per il miglioramento della comunicazione tra le aziende e i loro partner di distribuzione, ovvero di intermediazione. La gestione delle relazioni con clienti e partner, sebbene simile, può essere paragonata alla differenza che c'è tra un autobus e un aereo: entrambi sono progettati per portare i passeggeri da una parte all'altra. Tuttavia l'autobus è progettato per viaggiare su terra, l'aereo in aria. Mettere le ali all'autobus non lo farà volare!

Questo per dire che mentre il Customer Relationship Management è fondamentalmente utilizzato per gestire in maniera personalizzata il processo di vendita, con finalità di raccolta informativa lungo il ciclo di vita del cliente, il PRM, invece, mira a gestire un complesso ecosistema di partner di un'organizzazione. È un modello one-to-many, perché prevede di agire lungo tutta la catena del valore.

Riassumendo le differenze:

CRM	PRM
una via -> massimo ritorno dall'utilizzatore finale	due o più vie -> massimizza la retention sui partner
orientato al profitto e al ritorno	orientata ai benefici per entrambi i partner
costruisce la retention del consumatore	costruisce fiducia

Secondo uno studio condotto per conto della Coventry University, ci sono 6 regole d'oro per una partnership:

1. entrambi i partner devono raggiungere benefici/vantaggi dalla collaborazione. Essi devono essere chiari e definiti;
2. una cooperazione strategica deve essere raggiunta in un contratto. Devono quindi essere stabiliti degli standard;
3. bisogna sempre puntare al leader di mercato come partner potenziale;
4. bisogna agire velocemente, le alleanze strategiche si devono sviluppare subito;
5. la cooperazione deve essere valutata costantemente;
6. lo sviluppo di una partnership richiede una certa forma di individualità nel definire i benefit e le procedure.

7.2 Netiquette

Il galateo della rete, un sistema di regole mai da nessuno imposte, ma diffusamente accettate, chiamata scherzosamente *netiquette*, non è soltanto una questione di buone maniere, soprattutto su un piano internazionale, dove può arrivare ad avere anche un valore legale. Da costume consolidato a norma codificata, prima ancora di essere un dovere la *netiquette* è un comportamento consigliabile per chi vuole muoversi nella rete in modo agevole e senza andare incontro a contrasti e difficoltà.

Se fare marketing interculturale in rete vuol dire soprattutto stabilire e sviluppare relazioni, è utile conoscere i criteri che l'esperienza ha insegnato per poter dialogare con cortesia ed efficienza verso culture differenti, oltre che con la propria. Eccone quindi i temi centrali, insieme ad alcune altre osservazioni pratiche.

- leggere bene prima di rispondere ed essere sicuri di aver tradotto correttamente. In caso di social network o online discussion, ascoltare prima di parlare;
- non usare un eccesso di *quoting*, ma limitare la citazione del messaggio cui si risponde al minimo indispensabile;
- essere brevi: leggere sullo schermo testi molto lunghi è faticoso e in generale un testo che occupa più di due schermate è da considerare troppo lungo;
- scusarsi (ma non troppo): se si commette un errore, meglio non insistere, ma semplicemente chiedere scusa, soprattutto se è un errore grossolano. È anche opportuno evitare di essere pedanti, di correggere gli altri per dettagli secondari;
- capire prima di reagire: dai malintesi possono scaturire polemiche poi difficili da spegnere;
- non fare *spamming*: prima di diffondere lo stesso testo a più destinatari, meglio pensarci due volte, specialmente quando si tratta di argomenti commerciali;
- non annoiare: ogni tanto un argomento futile può essere piacevole, soprattutto se è detto in modo divertente, ma è bene non esagerare;
- non essere grafomani: non ripetersi, non dilungarsi, non scrivere troppo spesso. È una tentazione diffusa quella di ripetere lo stesso concetto, o mandare raffiche di messaggi;
- badare al tono: molti malintesi nella comunicazione in rete derivano dalla mancanza della presenza fisica, delle espressioni e del tono di voce con cui diamo un senso e una tonalità alle nostre parole; e anche della possibilità di correggerci subito se un'altra persona non ci capisceD'altro canto non bisogna neppure abusare di emoticons, talvolta totalmente inadeguate;
- non usare il tutto maiuscolo: scrivere una parola, o (peggio) una frase IN MAIUSCOLO è considerato l'equivalente di urlare. Se si vuole mettere in evidenza una parola è meglio farla precedere e seguire da un underscore o un asterisco;
- scegliere bene l'oggetto: dovrebbe riflettere il contenuto del messaggio. Una cattiva abitudine, purtroppo molto diffusa, è quella di usare come oggetto quello del messaggio cui si risponde, preceduto da "Re:" o "Ri:";
- non chiedere aiuto inutilmente, come richiedere spiegazioni che è facile trovare in un sito che raccoglie quel tipo di informazioni;
- rispettare la *privacy*: non è corretto citare in pubblico (né riferire a terzi) messaggi privati senza il consenso di chi li ha scritti;
- non essere impazienti: è vero che il galateo della rete impone di rispondere entro le 24 ore ma non possiamo aspettarci di ricevere sempre una risposta immediata;
- non essere *off topic*: ogni comunicazione ha un proprio argomento e spesso non è gradito che si esca dal tema;
- non essere sfacciatamente commerciali: sui social network in particolare, l'obiettivo è la gestione della relazione, sia che si tratti di un ospite sia che si tratti di un partner.

8. Etica di business

Da un punto di vista manageriale e imprenditoriale, sarebbe un errore aspettarsi la stessa *ethic policy*, poiché questa varia sia in base al tipo di azienda che abbiamo di fronte sia in base al Paese. È quindi buona norma informarsi preventivamente sul codice etico in vigore nel Paese in cui si intende fare affari, poiché imporne uno di default può rivelarsi decisamente controproducente. Occorre inoltre essere consapevoli che lo stesso concetto di etica può differire a seconda della cultura con cui si ha a che fare.

In particolare sta sempre più prendendo piede nel linguaggio di business il concetto di *Triple Bottom Line*, intesa come nuovo metodo di misurazione delle performance aziendali, fondato su tre pilastri: finanziario, sociale, ambientale. Detto in maniera più diretta, si parla di “People, Planet and Profits”, nel senso che un’azienda, e nel caso specifico un’impresa alberghiera, non può essere giudicata soltanto sul piano economico. I tre pilastri sono peraltro tra loro collegati e tradotti concretamente nei cosiddetti Triple Bottom Line reports; in questo modo le aziende non vengono presentate soltanto nel modo migliore possibile, in particolare di fronte agli stakeholders del caso, ma ne vengono messe in luce, con onestà e trasparenza, anche le criticità, gli insuccessi e le aree di miglioramento.

Nel corso degli anni, spesso con elevatissimi costi sociali, le società e gli individui hanno imparato che il modo in cui si ottengono dei profitti, la distribuzione della ricchezza e la sostenibilità di un’impresa sono imperativi che non possono più essere ignorati. Mai come ora le imprese devono mantenere una condotta responsabile, in grado di rispondere in modo adeguato agli standard richiesti e di andare oltre ciò che è stato fino ad oggi tradizionalmente concepito. È universalmente accettato che un’impresa è anzitutto parte della comunità in cui si colloca e che il fine di lucro e di progresso economico non consente di ignorare i valori, i principi e gli standard locali di rispetto, integrità e qualità. Il miglioramento delle performance spetta in primo luogo a chi riesce a soddisfare le ragionevoli aspettative dei propri stakeholders più importanti, ovvero clienti, dipendenti, fornitori, soci, proprietari e ambiente. Andando oltre l’immediato profitto è quindi possibile operare con uno sguardo a lungo termine, poiché l’impresa socialmente responsabile è in grado di remunerare il costo del capitale, il rischio, i lavoratori e le incertezze economiche future; al contrario, un’azienda socialmente irresponsabile agisce con un orientamento a breve termine.

Per esempio, un’impresa efficiente e responsabilmente impegnata genera profitti soddisfacendo i propri clienti con un buon livello qualitativo, attrae capitali guadagnandosi la fiducia da parte degli investitori, aumenta l’efficienza attraendo i dipendenti migliori e contrae i costi riducendo errori, incomprensioni e comportamenti non virtuosi. Tutto ciò perché la visione ultima, percepita e trasmessa, va oltre la logica del profitto.

Nelle economie emergenti tale processo risulta naturalmente più lungo poiché, nella maggioranza dei casi, è cominciato in un secondo momento; rappresenta in ogni caso una sfida cruciale che i Paesi che si stanno affacciando sul mercato globale non possono esimersi di affrontare per ottenerne pieno accesso e riconoscimento. Il rischio di una concorrenza sleale è superabile, da parte dei Paesi più avanzati, offrendo degli esempi virtuosi di successo e anche degli errori da non commettere. Un'azienda infatti può influenzare, ma non controllare, il contesto politico, economico e sociale in cui opera – il cosiddetto *relevant context*; pertanto chi non opera con un'attenzione alla Responsabilità Sociale d'Impresa difficilmente riuscirà a penetrare pienamente il mercato globale. Per quanto concerne la Russia nello specifico, la transizione dal socialismo verso un'economia di mercato è un processo storico unico. Mai prima nella storia i Paesi hanno tentato una tale radicale e simultanea trasformazione delle loro istituzioni politiche ed economiche; alla base vi sono state una serie di complesse riforme che hanno dovuto riconfigurare lo Stato dalle fondamenta, creando i presupposti per un'economia di mercato e trasferendo la ricchezza da una dimensione statale ad una privata su larga scala.

In generale, quando ci si trova dinanzi a un Paese straniero con un'etica probabilmente diversa dalla nostra occorre:

- essere consapevoli del gap esistente tra i rispettivi concetti di giusto e sbagliato;
- comprendere che cosa si intende in quel Paese con il concetto di bene comune e che ruolo gioca nel processo decisionale;
- fare attenzione a considerare i punti di vista altrui;
- essere coerenti con se stessi e con i propri valori.

Fonti

Azienda speciale della Camera di Commercio di Milano per le attività internazionali

Camera di Commercio Italo Russa

Centro Studi Diritto & Economia in Russia e nella Cs

Katz Lothar, "International Business - Guida di riferimento a 50 paesi del mondo "

Istituto Nazionale per il Commercio Estero

Osservatorio Nazionale del Turismo

Unioncamere

U.S. Department of Commerce. "Business Ethics - A manual for managing a Responsible business enterprise in emerging market economies", International Trade Administration, Washington, D. C, 2004.

Datatur – Federalberghi, 2011

Federalberghi da oltre cento anni è l'organizzazione nazionale maggiormente rappresentativa degli albergatori italiani.

La federazione rappresenta le esigenze e le proposte delle imprese alberghiere nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni politiche, economiche e sindacali.

Aderiscono a Federalberghi 132 Associazioni Territoriali, raggruppate in 19 Unioni Regionali, e 6 Sindacati Nazionali (Unione Nazionale Italiana Catene Alberghiere, Sindacato Grandi Alberghi, Sindacato Villaggi Turistici, Associazione Alberghi per la Gioventù, Federalberghi Isole Minori, Unihotel Franchising).

In seno a Federalberghi sono costituiti 5 Comitati Nazionali (Mezzogiorno, Attività stagionali, Attività termali, Consorzi alberghieri, Giovani albergatori)

FAIAT service srl è il braccio operativo di Federalberghi.

Presidente di Federalberghi è Bernabò Bocca.
Il Direttore Generale è Alessandro Cianella.

Federalberghi aderisce dal 1950 a Confcommercio ove, insieme alle principali federazioni di categoria che operano nel Turismo, ha dato vita a Confturismo, l'organizzazione di rappresentanza imprenditoriale di settore.

Federalberghi è socio fondatore di Hotrec, la Confederazione Europea degli imprenditori del settore alberghiero e della ristorazione.