



Dipartimento di Economia e Management

Cattedra di Economia e
Gestione delle Imprese Internazionali

“Costa e lo sviluppo del Settore
Crocieristico all’interno del Mercato
Turistico Russo”

RELATORE

Prof. Roberto Dandi

CANDIDATO Luca Melandri

Matr. 678461

CORRELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Indice:

Introduzione.....	5
Capitolo 1: Mercato Crocieristico russo.....	10
1.1. PROFILO MAIN PLAYERS	10
1.2. PROFILO CROCIERISTA RUSSO.....	16
Capitolo 2: Analisi Del Mercato Russo.....	23
2.1. MACRO ANALYSIS.....	23
2.2. MICRO ANALYSIS: FOCUS SUL CONSUMATORE RUSSO.....	31
2.3. WHY: PERCHÉ È ALLETTANTE IL MERCATO RUSSO	35
2.4. WHO: PER CHI È ALLETTANTE IL MERCATO RUSSO	39
Capitolo 3: Focus Sul Settore Turistico In Russia.....	43
3.1. TREND TURISTICO	43
3.2. STUDIO DEL TURISTA RUSSO.....	74
Capitolo 4: Perché Il Mercato Crocieristico È Così Piccolo In Russia?.....	87
4.1. LE MOTIVAZIONI.....	90
4.2. NEXT STEP	96
Capitolo 5: Caso Costa Crociere Spa.....	101
5.1. STORIA DELL'AZIENDA	103
5.2. ENTRATA IN RUSSIA STEP BY STEP	105
5.3. PANORAMA DISTRIBUTIVO: COSTA VS MSC	109

5.4. GESTIONE DEL BRAND COSTA IN RUSSIA	119
5.5. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI COSTA IN RUSSIA	127
Conclusioni.....	131
Bibliografia:	135
Sitiografia:.....	137
Riassunto:	138

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare di cuore tutte le persone che mi hanno supportato durante lo sviluppo e la stesura della mia tesi.

In primis ho apprezzato la disponibilità e la professionalità del Professor Roberto Dandi, il quale mi ha seguito e dato la possibilità di approfondire un tema tanto interessante quanto complesso e sconosciuto.

Successivamente ci tengo a ringraziare i ragazzi della Luiss con cui ho condiviso gioie e fatiche in questi due anni: Albertone, Anax, Chicco, Cì, Derek, Edo Prom, l'Ing e il Sindaco.

Questo elaborato non sarebbe stato possibile senza il supporto dei colleghi di Costa Crociere, ci tengo a sottolineare in particolare la fiducia incondizionata di Max, l'entusiasmo di Andrea e soprattutto la pazienza e la disponibilità di Ale.

Un pensiero va anche al mitico G.V.B. in quanto compagni di crociere da una vita.

In conclusione la mia gratitudine va verso tutti gli amici, la famiglia e chiunque mi abbia aiutato ad essere qui oggi.

INTRODUZIONE

Durante lo svolgimento del corso di studi di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali mi chiedevo spesso come effettivamente si svolgesse una strategia di internazionalizzazione da parte di una multinazionale di elevata dimensione. Il primo obiettivo di questa tesi è proprio quello di capire in concreto quali sono i passi principali e necessari che portano un'azienda a "conquistare" un mercato che si trova al di fuori dei propri confini nazionali.

L'argomento della tesi appartiene, infatti, agli studi di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali con specifica attenzione ad un settore e ad un area geografica ben precisi.

Si tratta del settore turistico, in particolare quello crocieristico, all'interno del mercato russo: l'idea alla base di questo elaborato sta proprio nel provare a comprendere un mondo ancora così oscuro, complesso e particolare come quello russo specie nelle dinamiche turistiche.

Volendo essere ulteriormente precisi, questo intero elaborato è stato ispirato anche dalla volontà di rispondere ad una domanda: **perché il mercato crocieristico è così piccolo in Russia?**

All'interno di questo contesto, mi sono trovato a dover ricercare un caso pratico sufficientemente simbolico e rappresentativo dei mie due obiettivi: analizzare da vicino una strategia di internazionalizzazione e comprendere i motivi del sottodimensionamento del mercato crocieristico in Russia. Dunque, quale azienda crocieristica migliore di Costa Crociere per poter spiegare nel migliore dei modi il settore crocieristico in Russia? Non ho potuto fare a meno di pensare, infatti, alla strategia aziendale portata avanti ormai da anni da parte della compagnia genovese in direzione del territorio russo. L'obiettivo è quello non solo di arrivare a capire come Costa Crociere ha raggiunto la Russia e come si comporterà strategicamente in futuro, ma anche e soprattutto quello di analizzare l'intero settore turistico russo e di studiare il paese da un punto di vista sociologico, oltre che economico.

Il modo per raggiungere questo obiettivo è stato quello di avanzare step by step seguendo un percorso che partisse da un'analisi ad alto livello della Russia fino ad arrivare al dettaglio del caso Costa Crociere.

Si parte infatti dall'analisi del paese in termini macroeconomici, microeconomici e sociologici, passando poi ad uno studio del settore turistico e successivamente restringendo ulteriormente il campo al settore crocieristico concludendo, infine, con il caso pratico Costa Crociere a confronto con i suoi competitor (specialmente MSC).

Per comprendere nel migliore dei modi il tema in questione invito il lettore a prestare attenzione alla seguente struttura che ho voluto dare alla mia tesi.

Nel primo capitolo l'obiettivo è quello di vedere una sorta di introduzione e anteprima di quello che è al momento il settore crocieristico in Russia: focus sui principali attori sul mercato e sulle caratteristiche del tipico crocierista di nazionalità russa.

Il capitolo è dunque suddiviso in due parti: nella prima verrà data una breve storia accompagnata da peculiarità e trend futuri previsti in campo russo per ogni player presente nel mercato in questione.

Nella seconda parte è fornita una sorta di scorecard con le caratteristiche del crocierista russo in modo da comprenderne i gusti e le tendenze.

Nel secondo capitolo vengono tracciate le linee guida per andare alla scoperta del paese che abbiamo tra le mani e che verrà analizzato nei successivi passaggi della tesi. Questo significa mettere in evidenza una visione molto alta della Russia in termini macroeconomici, microeconomici e sociologici.

Nel primo paragrafo del capitolo, infatti, viene avanzato un confronto dei principali indicatori economici della Russia con quelli dell'Italia e dell'Europa tutta. Inoltre si passerà attraverso le politiche governative della Russia negli ultimi anni in modo da arrivare a conoscere le pieghe del paese dell'ex Unione Sovietica.

Il secondo paragrafo invece è dedicato al consumatore russo in modo da ottenere una ricerca con caratteristiche sia microeconomiche che sociologiche. L'obiettivo è di scoprire quali sono i comportamenti, i gusti e le tendenze del cittadino medio russo per arrivare al vero e proprio consumatore.

Per concludere il capitolo ci soffermiamo su due domande fondamentali per dare credibilità non solo al mercato russo ma anche all'elaborato intero: Why, perché è allettante il mercato russo? Who, per chi è allettante il mercato russo?

Vogliamo scoprire non solo perché un'azienda possa essere interessata ad internazionalizzarsi, ma anche perché scelga proprio la Russia; ove possibile cercheremo anche di immedesimarci in una compagnia di crociere.

Per comprendere, invece, che tipologia di aziende potrebbero essere interessate al mercato russo, andremo a citare alcuni casi di successi aziendali in Russia; l'oggetto è lo studio di alcune aziende (più o meno famose) che hanno trovato interessante e vantaggioso allargare o semplicemente rafforzare il proprio business in direzione del mercato russo. Anche in questo caso il mio intento è stato quello di prediligere casi di studio riguardanti proprio il settore dei viaggi e delle vacanze e, dove possibile, proprio delle compagnie crocieristiche.

Nel terzo capitolo invece si inizia ad approfondire l'argomento turismo. In particolare, grazie al supporto di database avanzati ed aggiornati come Euromonitor International, a reportistiche dettagliate come quelle dell'ENIT ed a ricerche portate avanti da società di consulenza come Phocuswright, sono riuscito a creare dei grafici di elaborazione personale che spiegano i principali trend passati e futuri riguardanti il settore turistico russo. Seguendo sempre lo stesso processo, poi, ho voluto focalizzarmi e concentrarmi anche sul turista russo dando un'immagine delle sue peculiarità.

Il concetto e la logica utilizzati per il terzo capitolo sono le seguenti: lavorare su un grande volume di dati attraverso i quali fare delle estrazioni per arrivare ad una serie di grafici e tabelle che possano essere il più rappresentativo possibile della situazione del turismo e del turista russo; attraverso questi grafici è mio intento poter fare confronti, ragionamenti, deduzioni o semplici spunti di riflessioni personali.

Si tratta, dunque, di partire da una base dati strettamente quantitativa per arrivare ad esposizioni e logiche totalmente qualitative.

Successivamente, con il quarto capitolo si entra finalmente all'interno del mondo della crociera. L'obiettivo dell'intero capitolo è quello di rispondere alla domanda che ha ispirato l'intero elaborato: perché il mercato crocieristico è così piccolo in Russia?

Non si tratta, dunque, solo di capire i motivi secondo i quali un paese così vasto e popoloso non abbia ancora abbracciato totalmente la crociera come modalità di vacanza, ma anche di riflettere su quelle che potrebbero essere delle efficaci soluzioni ai problemi strutturali che sono evidentemente presenti in questo caso.

Chiaramente questo processo appena descritto si svolge in chiave Costa Crociere: premesso che le varie tematiche sono comuni all'intero mercato crocieristico, tutte le soluzioni si riferiscono ad azioni implementate o implementabili da parte dell'azienda

genovese. Ove sarà possibile cercheremo di fare un confronto con i principali competitors, specialmente MSC.

Il capitolo è dunque diviso in due paragrafi: nel primo si cercherà di dare una risposta alla domanda-titolo del capitolo; nel secondo vediamo quale potrebbe essere il “Next Step” per le crociere nell’ex unione Sovietica.

Con il quinto ed ultimo capitolo ho preso in mano il caso concreto di Costa Crociere Spa e la sua vision di essere l’azienda leader nel campo crocieristico russo. Vediamo appunto come Costa Crociere è entrata operativamente all’interno del mondo russo, quali alleanze ha voluto o dovuto stipulare, quali sono stati i passaggi fondamentali e necessari per poter dire di essere ufficialmente una delle partecipanti nel panorama crocieristico dell’ex Unione Sovietica.

I temi più interessanti, coinvolgenti ed allo stesso tempo contorti che sono stati portati avanti in questo capitolo sono i seguenti:

- La creazione di relazioni efficaci con i canali distributivi presenti nel paese di destinazione
- La gestione del proprio brand nei confronti di un cliente finale molto particolare all’interno di una strategia di comunicazione, ad oggi, ancora insufficiente ed inefficace
- La struttura organizzativa da implementare nel territorio russo attraverso un confronto tra l’organigramma passato e l’attuale

Metodologia di raccolta dati

Durante la stesura di questo elaborato ho avuto a che fare con numerose analisi quantitative ed analitiche che mi hanno portato a lavorare con una grande mole di dati.

In particolare per il primo ed il quinto capitolo ho avuto diverse fonti aziendali:

- Interviste
- Documenti aziendali
- Questionari e ricerche commissionate dall’azienda
- Partecipazione a meeting
- Archivi, dashboard e database di Costa Crociere

Le mie conoscenze, infatti, non derivano solo dal mio periodo di internship in Costa Crociere, ma anche e soprattutto dalle informazioni accumulate durante meeting

strategici oppure da analisi portate avanti con piattaforme analitiche interne o da società di consulenza esterne alla compagnia. Per esempio Fulcra ha lavorato tramite interviste su un campione di nazionalità russa con caratteristiche ben precise: condizione economica di benessere, intenzione di compiere un viaggio l'anno prossimo, intenzione di spendere almeno 1000 € per la vacanza in questione; il motivo della scelta di queste specifiche condizioni è che il campione deve essere rappresentativo di un potenziale crocierista. Oltre a quella di Fulcra, abbiamo analizzato anche una ricerca portata avanti da Phocuswright che si basa su dati provenienti da “Russian Federation Federal State Statistics Service” e “TNS”.

Oltre a ciò, posso definire fondamentali le interviste con i colleghi in qualità di Country Head e di Business Intelligence Manager dedicati al mercato russo.

L'idea alla base di questi capitoli è stata raccogliere più informazioni possibili grazie sia al mio coinvolgimento nel progetto sia alla mia personale curiosità e desiderio di approfondimento; una volta raccolte le informazioni, le ho rielaborate, allargate ed implementate con altre ricerche esterne portate avanti da me in modo indipendente e con riflessioni personali.

Il secondo ed il terzo capitolo invece includono tematiche meno crocieristiche e meno specifiche; per questo motivo ho deciso di affidarmi molto a ricerche specializzate come quelle fornite da OECD, IMF World Economic Outlook e World Bank. Queste ricerche mi hanno aiutato non solo dal punto di vista numerico grazie alla disponibilità di indicatori su cui fare ragionamenti personali, ma mi hanno spinto a concepire spunti di riflessione che altrimenti non sarei stato in grado di sviluppare oltre che ad analizzare ogni tematica con un atteggiamento relativamente critico. Infine, un supporto tangibile ed indispensabile mi è stato dato dall'avanzatissimo ed altrettanto aggiornato Euromonitor International il quale, grazie alla vasta disponibilità di dati macro e microeconomici, mi ha permesso di creare grafici, tabelle ed immagini molto efficaci. La logica è stata proprio quella di lavorare su un grande volume di dati attraverso i quali fare una serie di grafici e tabelle che possano rappresentare la situazione o il trend del turismo nel paese russo. Attraverso questi grafici ho fatto confronti, ragionamenti, deduzioni o semplici spunti di riflessioni personali. Si è trattato, dunque, di partire da una base dati strettamente quantitativa per arrivare ad esposizioni e logiche totalmente qualitative.

CAPITOLO 1: MERCATO CROCIERISTICO RUSSO

1.1. Profilo Main Players

L'obiettivo di questo primo capitolo è quello di andare a fornire un'anteprima di quella che è attualmente la situazione del settore crocieristico in Russia attraverso lo studio dei principali attori che si trovano al suo interno, prima, e l'analisi delle caratteristiche del tipico crocierista di nazionalità russa, poi.

Nel primo paragrafo, dunque, vedremo una rapida introduzione su quelle che sono la storia, le peculiarità, l'importanza ed i trend futuri previsti per le maggiori compagnie crocieristiche presenti in Russia.

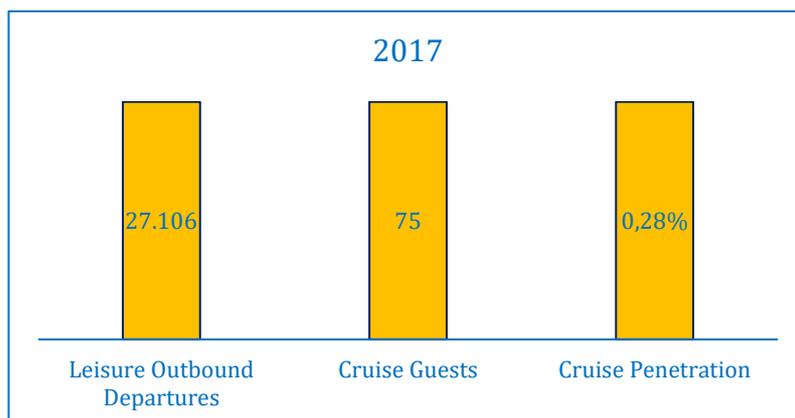
Inizialmente, però, diamo un'occhiata su quella che è la penetrazione del mercato crocieristico in Russia. Dobbiamo capire, infatti, quanto pesa la modalità crociera all'interno del range di alternative facenti parte del mondo vacanze a disposizione per un viaggiatore russo.

Il grafico sotto ci dà un'immagine tanto chiara quanto "tragica" del valore delle crociere nel paese russo: a fronte di 27 milioni circa di partenze verso l'estero per vacanza¹ abbiamo solamente 75 mila passeggeri russi a bordo delle crociere.

Questo significa un bassissimo 0,28% di penetrazione delle crociere. Si tratta di un dato che deve far pensare in quanto appare evidente come una situazione di questo tipo, per ogni compagnia che punta alla massimizzazione del profitto, non possa proprio essere trascurata. Infatti, nonostante un volume di flussi turistici annuale elevatissimo (salgono addirittura a 140 i milioni di viaggi definiti di piacere da parte dei russi se consideriamo anche le vacanze all'interno dei propri confini nazionali²), il mercato crocieristico attualmente conta davvero poco.

¹ Le Leisure Outbound Departures si riferiscono a tutti i viaggi internazionali di residenti russi per vacanza; sono incluse vacanze ricreative, visite agli amici e parenti e altre tipologie tra cui sport, studio, sanità, shopping, religione etc.

² Vedi tabella a pagina 37 in nota 54.



3

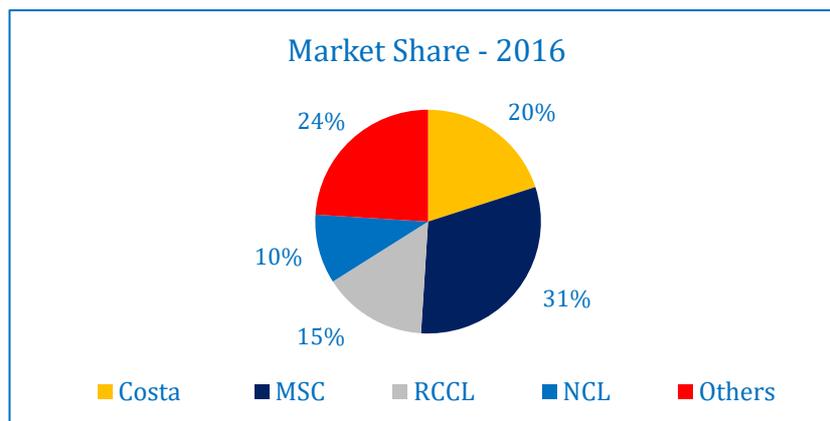
Andiamo, quindi, a vedere quali sono i principali attori che recitano nel settore delle crociere in Russia. Ci si trova di fronte ad un mercato che potremmo definire, in modo molto scolastico, come un oligopolio in cui ci sono poche imprese che dominano la scena con un elevato potere di mercato. Bisogna precisare che questa caratteristica non è certo una peculiarità dello scenario russo in quanto si replica in modo simile in quasi tutti i mercati per quanto riguarda le crociere.

Le principali compagnie presenti in Russia sono:

- Costa Crociere
- MSC
- Royal Caribbean International (RCCL)
- Norwegian Cruise Line (NCL)
- Altri

Come si può desumere dal grafico a torta sotto, il player con il maggiore peso all'interno del mercato crocieristico russo in termini di passeggeri è sicuramente MSC con un peso pari ad un terzo circa di tutto il mercato. Subito dietro vediamo la compagnia genovese Costa Crociere con una quota di mercato del 20% seguita da Royal Caribbean International (RCCL) con il 15% ed infine Norwegian Cruise Line (NCL). Da segnalare, infine, un'elevata market share rappresentata dagli Others (24%) al cui interno spicca Princess Anastasia, che è una compagnia russa proveniente da San Pietroburgo.

³ Fonte dati: "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale in cui le Leisure Outbound Departures sono calcolate in migliaia di viaggi, mentre i Cruise Guests sono il numero di passeggeri a bordo delle navi.



4

Partiamo con l'analizzare, dunque la situazione di MSC in Russia.

La Mediterranean Shipping Company nasce nel 1970 fondata da Gianluigi Aponte, anche se le prime testimonianze del coinvolgimento della famiglia Aponte nel trasporto marittimo risalgono addirittura al XVII secolo.

Il business core iniziale della compagnia era ed è certamente il trasporto container, infatti è solo nel 1988 che la compagnia fa il proprio debutto all'interno del mondo delle crociere in seguito all'acquisto della nave Monterrey. Solo nel 1995 vengono introdotte altre due navi (Symphony e Rhapsody) in modo da creare quella flotta che conosciamo sotto il marchio di MSC Crociere. Negli anni successivi verranno effettuati elevati investimenti con l'obiettivo di ampliare il proprio tonnellaggio e concorrere con gli altri attori principali del mercato. Attualmente la flotta MSC è composta da 13 navi, la cui ammiraglia ed anche più grande è MSC Meraviglia.

Il motivo per il quale è il leader all'interno di questo specifico mercato è sicuramente un maggior investimento in termini di navi e quindi cabine dedicate al mondo della crociera in Russia. Si tratta di un'offerta più vasta di pacchetti offerti verso le agenzie russe.

La compagnia di origini napoletane, infatti, offre addirittura un programma di nome "Europa da Nord a Sud" il cui porto di partenza è proprio San Pietroburgo di durata pari a 15 giorni⁵.

⁴ Fonte dati: dashboard interna Costa Crociere. Grafico di elaborazione personale.

⁵ Data di partenza 31 Agosto 2017.

Oltre a ciò MSC ha già fatto qualche importante azione di comunicazione verso la Russia organizzando alcuni eventi dedicati proprio al pubblico russo.

Dall'immagine sotto si può vedere come, per esempio, si possa customizzare la propria ricerca in modo da caricare gli itinerari ed i tragitti anche in lingua russa.



6

A testimonianza di quanto detto, possiamo notare come ci siano diversi itinerari che passano per i porti russi o comunque toccano litorali limitrofi.



7

Per quanto riguarda Royal Caribbean International (RCCL), si tratta di una compagnia statunitense con sede a Miami ed è riconosciuta come il secondo più grande gruppo crocieristico al mondo alle spalle di Carnival Corporation & Plc. A livello di società controllate ricordiamo tra le altre Celebrity Cruises, Pullmantur, TUI e Croisiere de France CDF.

La compagnia nasce infatti nel 1997 a seguito della fusione tra Royal Caribbean Cruise Line e Celebrity Cruises. All'interno del proprio gruppo vanta oltre 25 navi divise per classi.

⁶ Immagine dell'itinerario "Europa da Nord a Sud" proveniente dal sito ufficiale russo di MSC: msccruises.ru.

⁷ Immagine degli itinerari provenienti dal sito ufficiale di MSC: msccrociere.it

Possiamo vedere che proprio come MSC, anche RCCL offre itinerari che toccano le coste russe:

NORD EUROPA - DA COPENHAGEN, DANIMARCA - 7 NOTTI

Compagnia:  Royal Caribbean

Nave: Serenade of the Seas

Destinazione: Nord Europa

Itinerario: Copenhagen - Denmark, Stockholm - Sweden,
Tallinn - Estonia, St. Petersburg - Russia, Helsinki - Finland,
Copenhagen - Denmark



8

Infine, come si intuisce dal nome, la Norwegian Cruise Line è una compagnia norvegese fondata nel 1966 (nonostante la sua sede sia situata a Miami, USA). La flotta vanta ben 14 navi.

Per quanto riguarda questa compagnia essa ha il vantaggio che, essendo norvegese, richiede processi burocratici più snelli in quanto un elevato numero di cittadini russi ha il doppio passaporto norvegese.

Come si desume da alcuni articoli in rete, sembra proprio che sia in atto un progetto che interessa sia RCCL che NCL in quanto prevede l'ampliamento del porto di Vladivostok in modo da rendere possibile il passaggio anche di navi dall'elevatissimo tonnellaggio come quelle da crociera. In questa maniera anche il porto situato più a oriente di tutta la Russia potrà essere incluso negli itinerari già esistenti nel Nord - Est Asiatico (NEA), andando oltre al limitato traffico delle sole navi russe.

Il Direttore Generale della Vladivostok Maritime Station è intervenuto in merito, dicendo: "Abbiamo avuto vari colloqui con la dirigenza di alcune delle compagnie di crociera che sono responsabili per la regione NEA, tra le quali due tra le più importanti in termini di disponibilità di cabine e capacità delle flotte come Royal Caribbean International e Norwegian Cruise Line. Durante l'incontro le aziende stesse hanno manifestato tutto il proprio interesse verso questa opportunità, considerando il porto di Vladivostok una vera e propria destinazione crocieristica; hanno quindi espresso la loro disponibilità ad includerlo all'interno dei loro itinerari 2018 ed a cominciare a vendere crociere che facciano scalo nella nostra città".

⁸ Immagine degli itinerari provenienti dal sito ufficiale di RCCL: www.royalcaribbean.it

Certo è che per ricevere navi di questo tipo sono necessari investimenti significativi per attrezzare il porto in modo che le possa accogliere nella totale sicurezza. “Si prevede che il progetto di dragaggio sarà completato entro la fine del mese di ottobre in quanto l’opera in questione è già in corso” ha detto così Primorski a seguito della riunione, in qualità di rappresentante del Dipartimento dei Trasporti e delle Strade⁹.



15 giorni Giappone e Cina da Tokyo (Yokohama)

NAVE Norwegian Jewel

PORTI **IMBARCO** Tokyo (Yokohama) (Giappone); Shimizu (Giappone); Kobe (Giappone); Kagoshima (Giappone); Naha, Okinawa (Giappone); Ishigaki (Giappone); Keelung (Taipei) (Taiwan); Kaohsiung (Taiwan); Hong Kong (Cina); Xiamen (Cina); **SBARCO** Shanghai (Cina)

10

All’interno di questo contesto andrebbero incluse anche le crociere fluviali che sono piuttosto diffuse in Russia grazie alla conformazione del proprio territorio. Uno degli itinerari maggiormente diffusi e suggestivi è quello offerto dalla compagnia Viking River Cruises che prevede un percorso di 13 giorni che parte dalla capitale Mosca sino ad arrivare al porto di San Pietroburgo, il suo nome è “Waterways of the Tsars”

Questa tipologia di vacanza non è da sottovalutare in quanto presenta dei vantaggi fisiologici rispetto alle crociere classiche fornite dalle compagnie internazionali. All’interno di queste navi, infatti, alloggiano quasi esclusivamente turisti russi e quindi l’intero viaggio è customizzato su questa figura a partire dalla lingua di bordo fino alla cucina. Per questo ed altri motivi (tra cui l’ovvia e necessaria presenza di fiumi navigabili sul territorio) le crociere fluviali sono una valida alternativa all’interno del panorama turistico russo.

⁹ Intervista tratta dall’articolo “Rosmopoort nel 2018 condurrà il dragaggio nel porto di Vladivostok per la ricezione delle navi da crociera” di Interfax Russia del 22 Agosto 2017.

¹⁰ Un esempio di itinerario considerato NEA all’interno dei pacchetti di NCL che potrebbe vedere l’inclusione della new entry Vladivostok a partire dal 2018.



11

In conclusione, quando si parla di settore crocieristico russo è necessario precisare quanto questo sia ancora poco sviluppato e con un forte potenziale ancora inespresso. Uno degli obiettivi di questa tesi sarà proprio quello di spiegare i motivi secondo i quali il mercato crocieristico russo è ancora così piccolo e quali potrebbero essere le prossime mosse in merito.

1.2. Profilo Crocierista Russo

All'interno di questo paragrafo vogliamo proprio andare a vedere le caratteristiche del crocierista tipico russo in modo da comprenderne i gusti e le tendenze. Vedremo tra le altre cose in che periodo dell'anno preferisce andare in crociera o, semplicemente, che itinerari predilige.

Iniziamo con il capire che cosa il cittadino russo pensa della vacanza in crociera in generale.

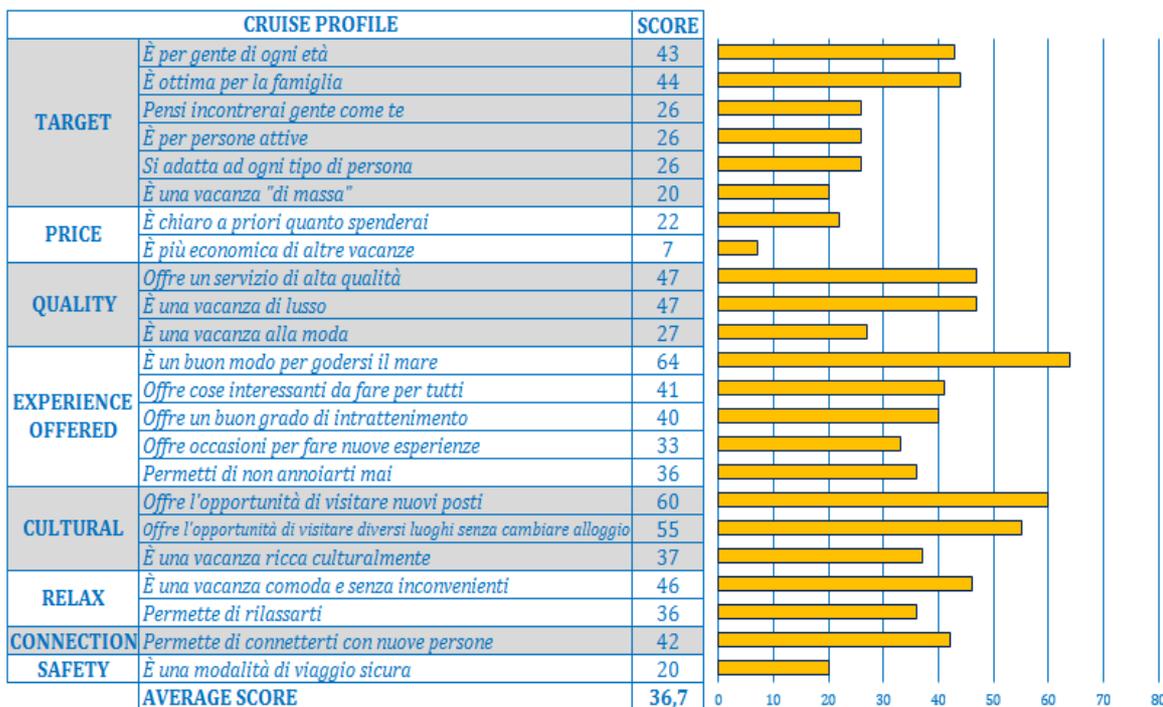
La tabella mostrata qui sotto rappresenta il risultato di un'intervista effettuata da Fulcra su un campione di nazionalità russa con caratteristiche ben precise:

- Condizione economica di benessere
- Intenzione di compiere un viaggio l'anno prossimo
- Intenzione di spendere almeno 1000 € per la vacanza in questione

¹¹ Immagine dell'itinerario "Waterways of the Tsars" proveniente dal sito ufficiale di Viking River Cruises: www.vikingrivercruises.com.

Il motivo della scelta di queste specifiche condizioni è che il campione deve essere rappresentativo di un potenziale crocierista.

A questo campione è stato chiesto: “Quando pensi ad una vacanza in crociera, dai un punteggio da 0 a 80 su quanto sei d’accordo con ognuna delle seguenti dichiarazioni”.



12

Il risultato finale in media per tutte le dichiarazioni è di 36,7/80 che rappresenta circa una via di mezzo tra il massimo 80 ed il minimo 0.

Andiamo a vedere nel dettaglio quali sono stati i cosiddetti *Top & Flop* dell’indagine partendo dalle dichiarazioni che hanno riscontrato un voto maggiormente positivo; nell’immaginario del cittadino russo una crociera ha le seguenti qualità:

- Permette di godersi il mare (64)
- Permette di visitare nuovi posti e conoscere nuove culture (60)
- Permette di vedere diversi luoghi senza dover cambiare il proprio alloggio (55)

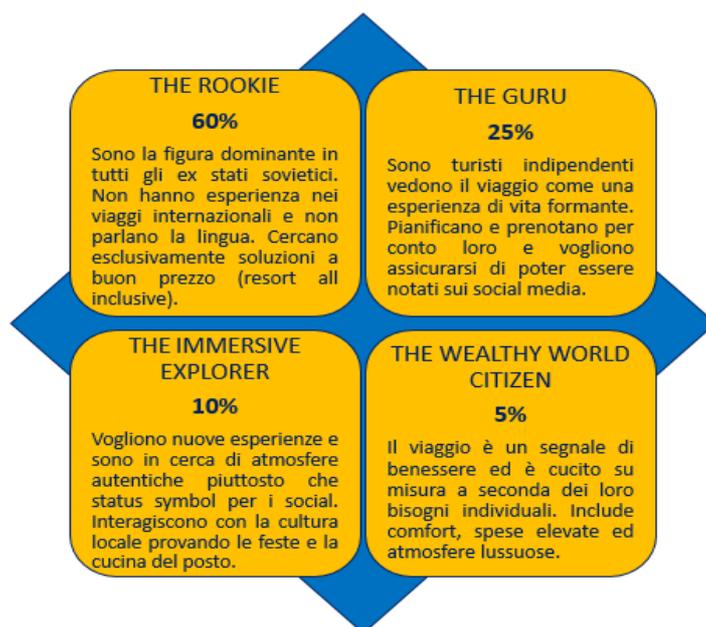
D’altra parte, i cittadini russi non apprezzano i seguenti fattori:

- Non è più economica di altre modalità di vacanza (7)
- Non è una modalità di viaggio sicura (20)
- Prima della partenza non è chiaro quanto si spenderà durante la vacanza (22)

¹² Fonte dati: “Travel & Cruise Russia: investigating the attitudes of Russian travellers towards cruising and towards italian brands” Fulcra, Lean Thinking & Decision Support Projects. Tabella di elaborazione personale.

Questa analisi non è certo indirizzata ad elogiare o condannare determinati aspetti di una vacanza in crociera, ha come solo ed unico obiettivo capire cosa pensano i russi del mondo crocieristico in modo da comprendere in che ambiti vanno fatti maggiori investimenti sia in termini di comunicazione che di miglioramento del prodotto nei confronti del mercato russo.

In ogni caso, secondo una ricerca portata avanti da TMI Consultancy (Tourism, Marketing & Intelligence), qualsiasi compagnia crocieristica che si affaccia sul mondo russo si troverà ad affrontare 4 tipologie di potenziali clienti:



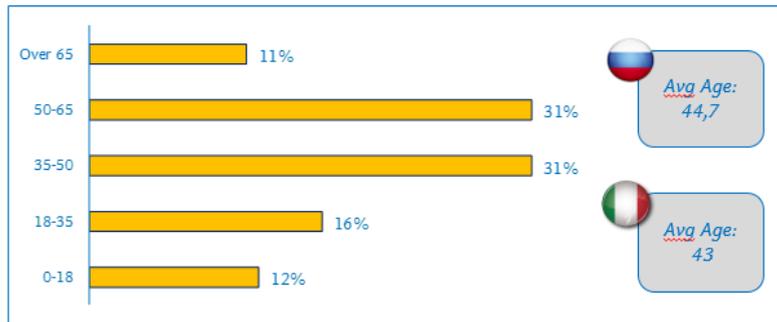
13

All'interno di questa matrice vediamo come il profilo dominante è quello del "guru" che appare in tutto e per tutto una figura di turista che necessita di essere istruita. Il profilo che sembra più accostarsi ad una vacanza in crociera è quella del "Wealthy World Citizen" in quanto è alla ricerca di cose lussuose, ambienti esclusivi, comodità e benessere in generale, tutte caratteristiche comuni di un tipico viaggio crocieristico.

Andiamo ora a vedere quali sono le caratteristiche dei crocieristi russi partendo dalla loro età; non c'è molta differenza tra passeggeri russi ed italiani a bordo in quanto l'età media è molto simile: 44,7 Russia vs 43 Italia.

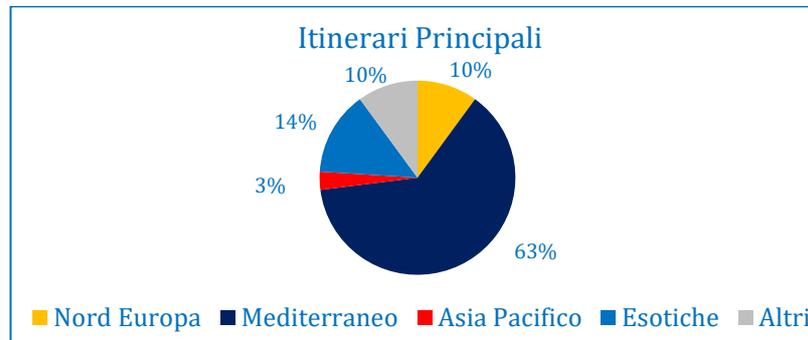
Le fasce di età dominanti sono le due che partono dai 35 fino ai 65 entrambe con il 31%; ciò non ci stupisce visto che il tipo di vacanza si addice di più ad adulti ed anziani.

¹³ Matrice di elaborazione personale.



14

Vediamo ora qualcosa di più interessante: dove preferiscono andare in crociera i russi. Le destinazioni più ricercate sono certamente quelle che toccano le coste mediterranee. Non a caso il turismo russo in generale è sempre più interessato a Spagna, Grecia ed Italia in seguito alla chiusura delle mete turche ed egiziane a causa di tensioni politiche e terroristiche. Questo dato, quindi, da una parte riflette un forte appealing delle località turistiche del mediterraneo sia occidentale che orientale grazie ad un'offerta impareggiabile di coste e spiagge, dall'altra si mostra come una logica conseguenza alle barriere verso la Turchia e l'Egitto che hanno permesso a questo flusso turistico di riversarsi su nuove destinazioni come le coste mediterranee.



15

Dietro, anche se con distacco, troviamo le destinazioni Esotiche (14%) rappresentate per lo più da Emirati Arabi, India e Caraibi¹⁶ che sono richiestissimi specialmente durante i mesi invernali (Natale e Capodanno su tutti).

¹⁴ Dati presenti in archivio interno Costa Crociere. Grafico di elaborazione personale.

¹⁵ Dati presenti in archivio interno Costa Crociere. Grafico di elaborazione personale. Le esotiche sono rappresentate per lo più dagli Emirati e dai Caraibi; Altri includono soprattutto crociere transatlantiche o di posizionamento.

¹⁶ I caraibi in questo caso sono molto spinti dai forti investimenti in quella zona del globo (Cuba e Isole Caraibiche) da parte di MSC: il programma MSC Havana ha contribuito particolarmente.

Dopodiché vediamo che anche le mete del Nord Europa¹⁷ sono piuttosto considerate con il 10%. Per quest'ultimo itinerario occorre un discorso a sè per quanto riguarda il suo appealing verso i guest russi. Possiamo dire che esistono, infatti, due correnti di pensiero a riguardo:

- *Nord Europa sì* → essendo vicino geograficamente alla Russia, questo itinerario viene incontro ai complessi problemi logistici presenti in Russia
- *Nord Europa no* → si tratta di mete molto comuni ai turisti russi in quanto più vicine a casa e quindi più famigliari o addirittura già visitate. Se pensiamo per esempio al nostro paese, non sarebbe assurdo trovare più affascinante un itinerario comprendente destinazioni esotiche ed alternative alle già conosciute coste italiane.

Un'altra caratteristica del crocierista russo è che nella maggior parte dei casi sale su una crociera per la prima volta: abbiamo un rapporto di circa 75 a 25 di “new comer” vs “repeater” in Russia. Questo dato è dovuto al fatto che il mercato crocieristico in Russia è relativamente molto giovane in quanto ancora del tutto da sviluppare e maturare, di conseguenza è più probabile che un passeggero russo si trovi a bordo per la prima volta. Se vediamo lo stesso dato per un mercato maturo come l'Italia, infatti, notiamo che i repeater sono addirittura il 44% (quasi il doppio).

Sempre utilizzando un mercato consolidato come l'Italia in funzione di metro di paragone, notiamo una forte differenza anche nel profilo del guest: in Russia solo il 18% viaggia in famiglia mentre l'Italia mostra ben 10 punti percentuali in più con il 28%¹⁸.

A conferma del fatto che il viaggiatore russo con certe disponibilità economiche è sempre alla ricerca del lusso e dell'esclusività, andiamo a vedere quali categorie di cabine predilige a bordo di una nave.

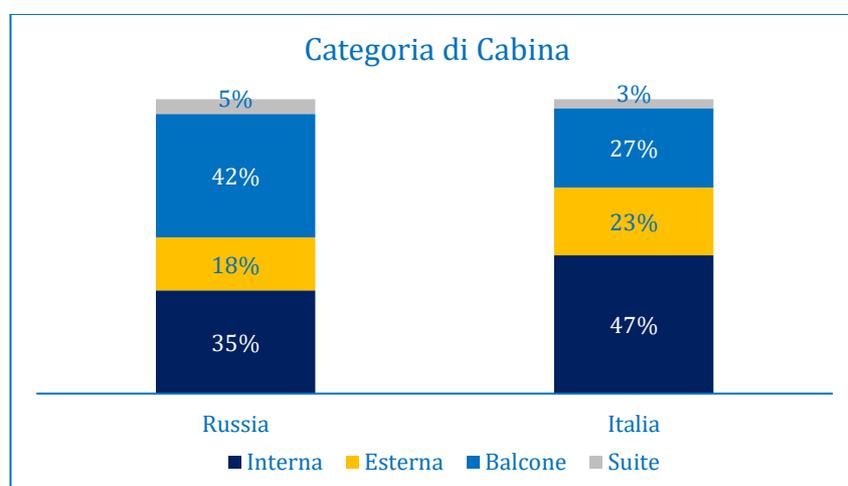
Si nota che per quanto riguarda le Suite c'è un leggero vantaggio della Russia sull'Italia (5% vs 3%); il dato che però ci deve balzare agli occhi è quello riguardante le cabine con balcone: in Russia pesano il 42%, mentre in Italia solo il 23%.

¹⁷ Nord europa si riferisce a Capitali Baltiche (tra cui San Pietroburgo) e Fiordi.

¹⁸ Dati presenti in archivio interno Costa Crociere.

Questo dato ci deve proprio far capire come il turista obiettivo per le crociere in Russia sia proprio quello descritto in precedenza come “Wealthy World Citizen”¹⁹: per il passeggero russo il viaggio è un segnale di benessere e deve essere cucito su misura a seconda dei suoi bisogni individuali, delle sue comodità e, se vogliamo, anche dei suoi vizi e capricci, perchè no. Tutto deve portare ad un clima di lusso sfrenato ed elevata esclusività.

Tutto ciò rientra perfettamente in quella che è la cultura russa: una volta che si deve sostenere una spesa elevata per la vacanza, allora voglio fare le cose nel migliore dei modi assicurandomi un prodotto e dei servizi di elevate qualità.



20

Infine, concludiamo parlando della stagionalità del settore crocieristico in Russia, ovvero quali sono i mesi in cui vanno maggiormente in crociera i passeggeri provenienti dall'ex unione Sovietica.

Questo dato dipende per forza di cose non solo dalla naturale stagionalità (durante l'estate iniziano le vacanze e si viaggia di più), ma anche dalle varie feste nazionali durante l'anno o, addirittura, dalle date di chiusura ed apertura delle scuole. Per esempio, in Italia è lecito attendersi un'impennata durante eventuali “ponti” per l'Anniversario della Liberazione (25 Aprile), per la Festa del Lavoro (1 Maggio) o per

¹⁹ Vedi matrice in nota 13 a pagina 11.

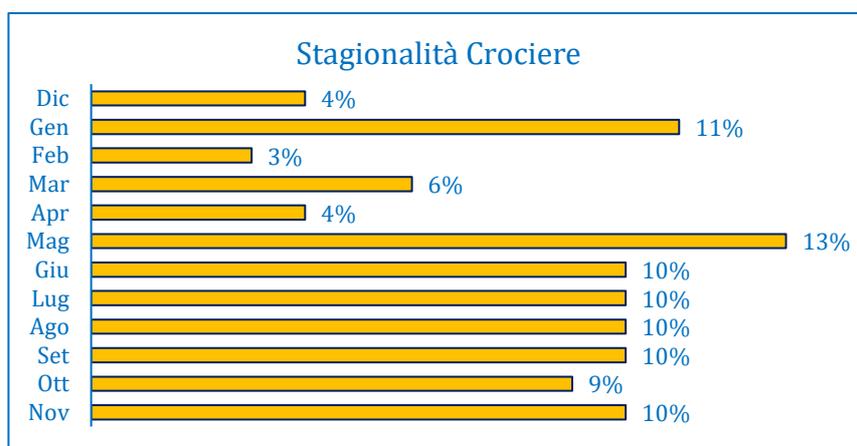
²⁰ Dati presenti in archivio interno Costa Crociere. Grafico di elaborazione personale. Intuitivamente le cabine sono in ordine crescente di prezzo e lusso a partire dalla più economica interna fino ad arrivare alla suite. La suite ed il balcone sono le due tipologie di cabine considerate Top Categories.

la Festa della Repubblica (2 Giugno). Oltre a ciò, le scuole italiane mediamente finiscono intorno alla metà di Giugno, mentre in Russia più o meno un mese prima.

È proprio la data di chiusura delle scuole anticipata rispetto all'Italia che porta il mese di Maggio ad essere il preferito dai Russi con il 13%.

A partire da Giugno, poi, notiamo una stagionalità molto piatta e meno marcata rispetto all'Italia. Infatti da Giugno a Settembre la frequenza dei viaggi in crociera si distribuisce equamente nei vari mesi. In Italia, d'altro canto, abbiamo una maggiore concentrazione in Luglio e Agosto. Il motivo principale è proprio quello della chiusura dell'anno scolastico un mese prima rispetto alla nostra, anticipando effettivamente la loro estate di qualche settimana. È molto curioso come anche Novembre mantenga un elevato 10%.

Non sorprende, infine, quell'11% a Gennaio in quanto influenzato da Natale e Capodanno dove i russi sono tradizionalmente abituati a prendere dei periodi di pausa relativamente più lunghi.



21

²¹ Dati presenti in archivio interno Costa Crociere. Grafico di elaborazione personale.

CAPITOLO 2: ANALISI DEL MERCATO RUSSO

2.1. Macro Analysis

L'obiettivo di questo capitolo è di iniziare a scoprire a grandi linee il paese sul quale andremo a fare l'analisi: la Russia.

In questa prima parte guarderemo dall'alto di che paese si tratta soffermandoci in particolare sulla situazione macroeconomica e microeconomica.

Il primo paragrafo è proprio dedicato a uno studio dei principali indicatori macroeconomici del paese a confronto con la, più familiare a noi, situazione italiana ed europea.

Oltre a ciò ci concentreremo sulle politiche governative portate avanti dalla Russia negli ultimi anni: la politica monetaria, la politica fiscale e la bilancia commerciale.

Alla fine del paragrafo vogliamo appunto conoscere la situazione generale ed il tipo di paese che “avremo tra le mani” durante l'intero svolgimento dei restanti capitoli.

A seguito del collasso dell'Unione Sovietica, il primo decennio di transizione da un'economia centralizzata ad un'economia di mercato è stato disastroso. Nel tentativo di guidare la confusione economica e seguire le raccomandazioni del IMF, il governo russo ha cominciato a privatizzare molte industrie negli anni '90, con le importanti eccezioni del settore dell'energia e della difesa²².

La svalutazione del rublo nel 1998 (la crisi del rublo) insieme con il trend in salita ininterrotto che i prezzi dell'olio hanno sperimentato nel periodo dal 1999 al 2008 hanno spinto l'economia russa particolarmente in basso. Inoltre, l'ex Unione Sovietica è stata fra le economie più colpite dalla crisi economica globale del 2008 - 2009: l'economia ha perso il 7,8% nel 2009 proprio perchè i prezzi dell'olio sono crollati e il credito estero si è prosciugato. La contrazione economica è stata la più acuta dal 1994, ma non si è verificata alcuna conseguenza negativa a lungo termine grazie al governo ed al responso proattivo e tempestivo della banca centrale di difendere settori chiave dell'economia in particolare il bancario, dagli effetti della crisi. L'economia russa ha provato

²² “Russian Federation – Economic Forecast Summary” OECD Economic Outlook, Volume 2017 Issue 1 June (2017).

due maggiori shock nel 2014, evitando a stento la recessione con una crescita moderata dello 0,6%. Il primo shock è stato il brusco declino del prezzo dell'olio durante il terzo e quarto trimestre del 2014, esponendo l'estrema dipendenza della Russia sui cicli globali delle sue materie prime²³.

Adesso, dopo qualche anno di recessione, la Russia è entrata in un sentiero di recupero. È, infatti, previsto che l'economia russa sia pronta a reagire dopo una profonda depressione sulla scia di prezzi più alti del petrolio, salari più alti e tassi di interesse più bassi, i quali spingeranno i consumi domestici e gli investimenti. Certo è che i colli di bottiglia strutturali ostacolano la diversificazione produttiva, infatti il rublo relativamente forte e le costanti sanzioni restringeranno le esportazioni non petrolifere. Il tasso di povertà diminuirà gradualmente come si rafforza il mercato del lavoro e l'inflazione si abatterà ulteriormente²⁴.

Per quanto riguarda la **politica monetaria**, la banca centrale russa ha molte responsabilità in conformità con la Costituzione russa e la Legge Federale russa nel mantenere il valore e la stabilità del rublo supervisionando le proprie istituzioni finanziarie (incluso agire come prestatore come ultima risorsa), gestendo le riserve estere russe e lo scambio estero e stabilendo tassi di interesse a breve termine che sono uno degli strumenti principali dell'implementazione della politica monetaria della banca²⁵.

La Banca Centrale ha gradualmente ridotto i tassi di interesse nel corso del 2015, cominciando l'anno al 17% fino all'11% di luglio. I tassi di interesse sono stati tenuti costanti per quasi un anno fino a giugno 2016 quando sono stati tagliati di 50 punti base fino al 10,5%. Da allora c'è stato un notevole calo dell'inflazione che ha portato la Banca a tagliare i tassi in settembre 2016 dal 10,50% al 10%. Le autorità hanno stabilito che per poter sopportare un sostenibile calo dell'inflazione, il valore corrente dei tassi deve essere mantenuto fino alla fine del 2016 con un ulteriore taglio a inizio 2017²⁶.

La politica monetaria deve essere alleggerita per supportare la crescita, ma cautamente per evitare la ripresa dell'inflazione. La stretta fiscale, per tagliare la spesa, potrebbe mettere a repentaglio il recupero economico. Un gettito aggiuntivo può venire non solo

²³ "Russia Economy Overview" FocusEconomics.

²⁴ "From recession to recovery" Russia Economic Report, The World Bank.

²⁵ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

²⁶ "Russia Economy Overview" FocusEconomics.

da una più alta tassa VAT (tasse sul settore petrolifero) e immobiliare, ma anche da un'estensione della base dell'imposta sul reddito delle persone fisiche. Allo stesso tempo, è necessario il finanziamento per grandi investimenti pubblici nella scuola, innovazione e infrastrutture. Riforme istituzionali potrebbero sicuramente aiutare la crescita a lungo termine²⁷.

L'economia rimane relativamente chiusa poiché le sanzioni internazionali ostacolano un più alto valore aggiunto in attività non petrolifere. L'utile dalla globalizzazione poggia sui ricavi petroliferi che sono distribuiti in modo non uniforme nelle varie regioni e gruppi di reddito. Riformare il sistema fiscale e investire i guadagni dai prezzi più alti del petrolio in educazione e infrastrutture potrebbe aiutare a diversificare l'economia, creare lavori di qualità e rendere la globalizzazione benefica per tutti.

Successivamente l'economia ha ripreso a girare grazie ai prezzi del petrolio più alti e all'aumento della domanda estera. L'inflazione dei prezzi al consumo e i tassi di interesse continuano a scendere, favorendo sia gli investimenti che il consumo. Il business sentiment sta migliorando e l'investimento sta crescendo dopo una contrazione che è durata quasi tre anni. Di riflesso anche il consumo sta crescendo a seguito di salari reali più alti, sebbene la fiducia domestica sia ancora debole. La disoccupazione è diminuita ulteriormente ed è ora intorno al 5,5%. Tutto ciò ha abbassato leggermente i tassi di povertà²⁸.

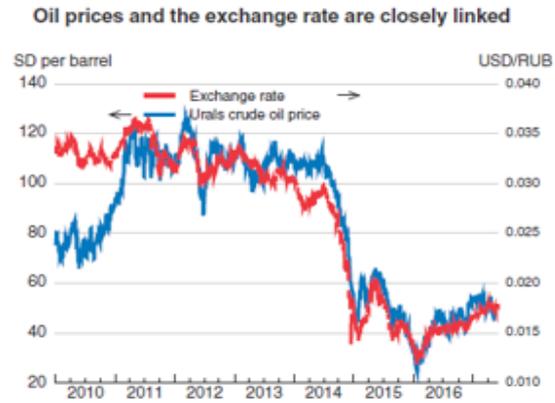
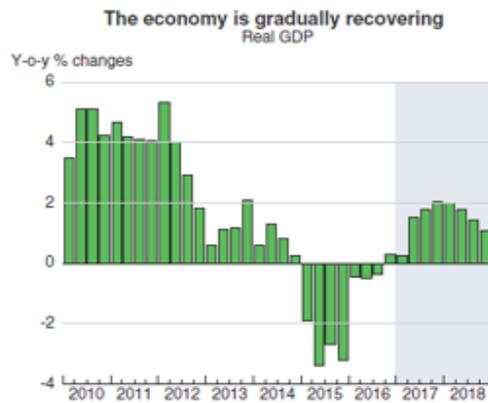
La ripresa rimane comunque fragile poiché poggia principalmente sulle oscillazioni dei prezzi dei prodotti. Inoltre, l'incertezza istituzionale e la mancanza di riforme strutturali deprime il clima economico e la creazione di start-ups. Le sanzioni internazionali restringono l'accesso ai mercati finanziari e le difficoltà nel mondo dei trasporti ostacolano il commercio interregionale. Un rublo apprezzato affatica il settore delle esportazioni non petrolifere e tiene l'economia in una vera e propria trappola di "petrolio-dipendenza": le proiezioni della crescita russa rimangono sensibili ai prezzi del greggio.

La prognosi nel medio termine dell'economia russa è favorevole, però le prospettive di crescita a lungo termine rimangono vincolate dalla bassa produttività.

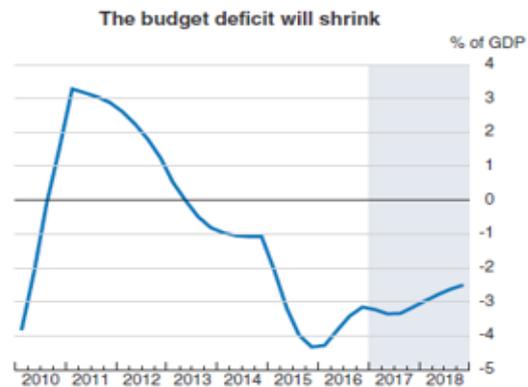
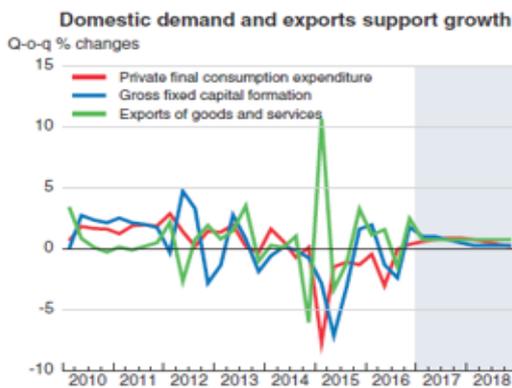
²⁷ "Russian Federation – Economic Forecast Summary" OECD Economic Outlook, Volume 2017 Issue 1 June (2017).

²⁸ "Russian Federation – Economic Forecast Summary" OECD Economic Outlook, Volume 2017 Issue 1 June (2017).

Infine, l'ineguaglianza di reddito rimane distintamente sopra gli standards delle economie OECD.



29



30

La rapida discesa dell'inflazione ha permesso alla politica monetaria di diventare meno soffocante. Il nuovo meccanismo che si collega agli interventi del cambio estero sul prezzo del petrolio è probabile che riduca la volatilità del rublo e l'esposizione a shock esterni.

Passando alla **struttura commerciale** della Russia, essa è formata da tre grandi aggregati di prodotti³¹:

- 58% petrolio, prodotti petroliferi e gas naturale
- 4% ferro e acciaio
- 2,5% settore minerario (gemme e metalli preziosi)

²⁹ Fonte Grafico: OECD Economic Outlook 101 database; and Thomson Reuters.

³⁰ Fonte Grafico: OECD Economic Outlook 101 database; and Thomson Reuters.

³¹ "Russia Economy Overview" FocusEconomics.

Le vendite in Europa rappresentano il 60% delle esportazioni totali, quelle in Asia il 30%, verso gli USA e America Latina insieme meno del 5%.

Le maggiori importazioni Russe sono cibo e trasporti su terra che sono rispettivamente il 13% e 12% del totale. Altre importazioni significative sono prodotti farmaceutici, tessili e calzature, strumenti plastici e ottici.

Le esportazioni hanno raggiunto il picco nel 2012 arrivando a 527 miliardi di dollari, le importazioni nel 2013 con 341 miliardi³².

Nonostante le avverse condizioni commerciali del 2016 e le continue restrizioni all'accesso russo ai mercati dei capitali internazionali, la bilancia dei pagamenti è rimasta stabile, con il tasso reale effettivo di scambio leggermente in deprezzamento.

Il surplus dei conti correnti si è contratto poiché il surplus commerciale è diminuito per le più basse entrate dell'export, specialmente nella prima metà dell'anno. Un leggero recupero delle importazioni è stato un ulteriore fattore negativo per la bilancia commerciale nella seconda metà del 2016.

Nel frattempo, i flussi di capitale netti sono diminuiti sulla scia di più bassi pagamenti del debito³³.

Per quanto riguarda, invece, la **politica fiscale**, da quando la crisi finanziaria globale ha colpito il paese nel 2009, l'economia ha cominciato ad andare in deficit fiscale.

Successivamente i bassi prezzi dell'olio e il collasso della domanda interna e delle importazioni come la caduta in recessione ha decimato le entrate fiscali nel 2015.

Ciò ha sollevato seri dubbi circa le prospettive economiche del paese a lungo termine così come la sostenibilità fiscale. Con il declino dei prezzi e la dipendenza del governo russo sulle entrate energetiche (che sono intorno al 60% del budget) il governo si è visto costretto a ripensare la politica fiscale; l'intenzione era anche di limitare la spesa del governo verso redditi non petroliferi. Le autorità russe erano interessate al fatto che il reddito generato dal crescente prezzo dell'olio avrebbe incoraggiato una spesa prociclica³⁴.

La politica fiscale sta stringendosi con il rischio di mettere in seria difficoltà il recupero e la crescita a lungo termine a causa della spesa produttiva che è stata tagliata. Dati i

³² Rosstat, Ministero dello sviluppo economico.

³³ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

³⁴ “Russia Economy Overview” FocusEconomics.

bassi e ancora decrescenti tassi di interesse e i bassi livelli di debito, le autorità vorrebbero creare un addizionale spazio fiscale per investimenti in ricerca, educazione e infrastrutture.

I benefici della globalizzazione, quindi, dipenderanno largamente da come i guadagni per i prezzi più alti del petrolio sono distribuiti tra i gruppi di reddito ed i territori di questo grande paese. Le ineguaglianze di reddito finora rimangono alte e le disparità regionali aumentano esponenzialmente. Riforme al sistema fiscale, come suggerito dalle autorità, potrebbero rafforzare la crescita³⁵.

La crescita economica è proiettata verso un aumento dell'1,5% nel 2017 e 2018. Un tasso di cambio stabile e più bassi tassi di interesse spingeranno la fiducia negli affari e l'investimento. Un'inflazione più bassa ed un aumento nei salari reali, sulla scia di un'attività commerciale più forte e inflazione più bassa, sosterranno le spese domestiche, con conseguente aumento del risparmio. La crescita nell'export sarà spinta da prezzi più alti del petrolio e da un più forte commercio mondiale. Complessivamente la crescita rimarrà moderata poichè la mancanza di riforme strutturali impedisce la diversificazione dell'economia e la stretta fiscale peserà sulla crescita nel 2018.

Bisogna purtroppo dire che un sistema in cui le istituzioni sono particolarmente deboli porta a continui freni economici: i diritti di proprietà non sono sempre fatti valere, la governance delle imprese di proprietà dello stato è opaca, e il governo è eccessivamente centralizzato. La corruzione sta diminuendo, ma rimane un problema per gli investitori. Le debolezze strutturali, come bassa spesa in ricerca e sviluppo e un livello di infrastrutture arretrato, pesa sulla crescita e competitività fuori dal settore petrolifero. Con la paga dei lavoratori pubblici e le pensioni ancora congelate, le disuguaglianze di reddito rimarranno elevate.

Con più di 140 milioni di consumatori, una classe media in espansione e un bisogno virtualmente illimitato di lavori infrastrutturali il mercato russo è ancora uno dei più interessanti per qualsiasi esportatore di beni³⁶.

Dopo aver parlato di quelli che sono di per sé i trend passati e futuri della Russia a livello macroeconomico, andiamo a vedere una tabella in grado di fornirci un overview

³⁵ "From recession to recovery" Russia Economic Report, The World Bank.

³⁶ "Business in Russia" Giordano Brokerage-EST.

piuttosto completa della situazione generale della Russia andando a svariare tra indicatori di diverso tipo.



Macro Indicatori	RUSSIA	ITALY	EURO ZONE
	2017	2017	2017
<i>GDP Growth</i>	0,8%	0,9%	1,7%
<i>Unemployment</i>	6,2%	11,7%	9,8%
<i>Inflation Rate</i>	6,5%	1,4%	0,6%
<i>Population (Mln habitants)</i>	143,4	60,8	510,1
<i>First City - Population</i>	Moscow - 12,3	Rome - 2,9	London - 10,55
<i>Second City - Population</i>	Saint Petersburg - 5,3	Milan - 1,35	Berlin - 3,59

37

Possiamo vedere che la crescita nell'ultimo anno del GDP³⁸ è stata molto simile a quella italiana e quasi un punto percentuale sotto quella dell'Euro Zona.

Gli indicatori che si differenziano maggiormente dall'Italia sono sicuramente il livello di inflazione ed il tasso di disoccupazione.

Quest'ultimo è praticamente la metà di quello italiano anche a causa di un ulteriore calo dei salari (-5,5% nel '16). Questo scenario è per lo più dovuto a movimenti demografici e alla decrescita della popolazione attiva che viene dagli ex paesi sovietici³⁹.

Il tasso di inflazione, invece, è molto alto se confrontato con quello italiano. Ciò è dovuto principalmente alla svalutazione del rublo che ha portato a bassi livelli di entrate economiche e ad alta inflazione. Tuttavia, questa inizia a presentare un trend in discesa dovuto alla debole politica economica e ad una politica monetaria cauta e restrittiva sulle entrate reddituali⁴⁰.

Solo vedendo la tabella sopra riusciamo a farci quanto meno un'idea di che paese sia la Russia.

³⁷ Fonte Indicatori Macro: IMF World Economic Outlook 2017. Tabella di elaborazione personale.

³⁸ Il GDP è il risultato finale dell'attività di produzione delle unità produttrici residenti. Corrisponde alla produzione totale di beni e servizi dell'economia, diminuita dei consumi intermedi ed aumentata dell'Iva gravante e delle imposte indirette sulle importazioni. È altresì pari alla somma dei valori aggiunti ai prezzi di mercato delle varie branche di attività economica, aumentata dell'Iva e delle imposte indirette sulle importazioni, al netto dei servizi di intermediazione finanziaria indirettamente misurati (Sifim). Definizione data da ISTAT – Glossario.

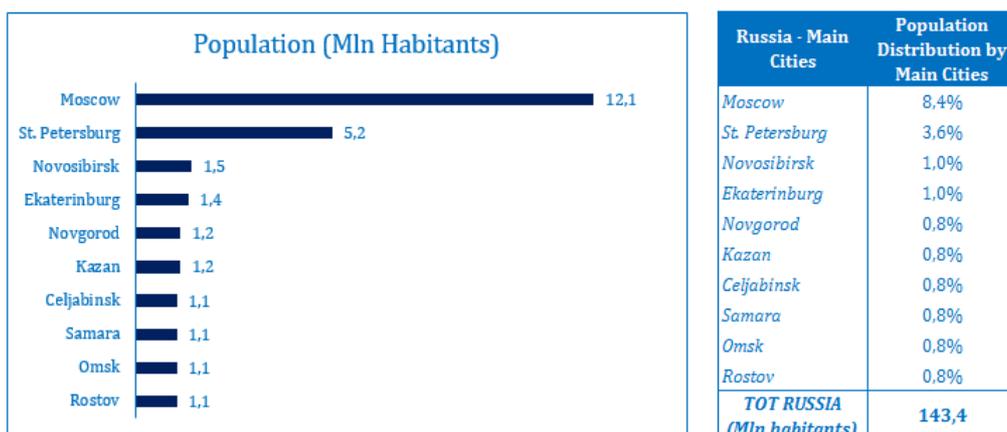
³⁹ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

⁴⁰ “Quadro Macroeconomico Russia” infoMercatiEsteri, 18 Gennaio 2017.

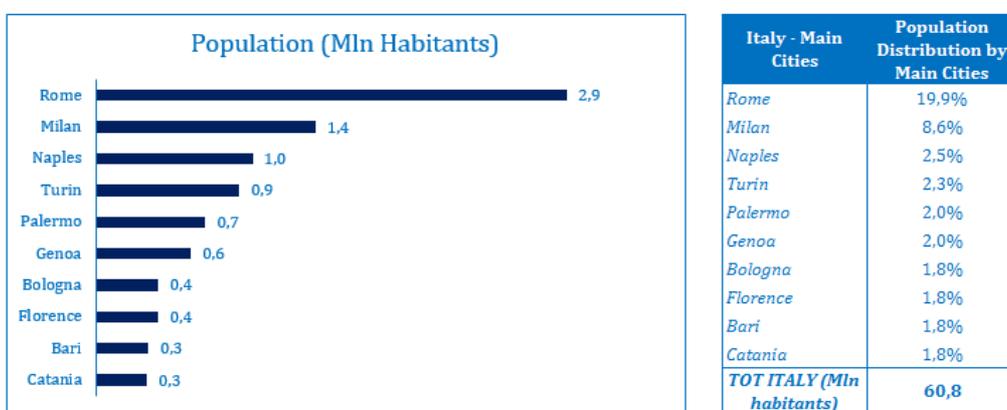
Andando ad analizzare la Russia dal punto di vista demografico, scopriamo che le prime dieci città per popolosità compongono quasi il 20% dell'intera popolazione, mentre in Italia il 44%.

Questo delta con la penisola italiana è sicuramente dovuto all'elevatissima popolazione russa in termini numerici. Infatti, la Russia è il nono paese al mondo per popolazione ed ha ben dodici città con più di un milione di abitanti confermando un altissimo livello di urbanizzazione (74%). Oltre a ciò, le due maggiori città, Mosca e San Pietroburgo, raccolgono addirittura il 12% circa della popolazione totale (quasi 18 milioni di abitanti), mentre le due principali città italiane, Roma e Milano, ne contano "solo" 4 milioni e mezzo circa di abitanti.

D'altro canto, molte delle grandi città russe rimangono geograficamente situate molto lontane dai confini con l'Europa e posizionate in aree con bassa accessibilità.



41



42

⁴¹ Fonte dati: Banca Mondiale 2016. Grafico di elaborazione personale.

2.2. Micro Analysis: Focus sul consumatore russo

In questo secondo paragrafo il focus sarà maggiormente sul consumatore russo in modo da ottenere una ricerca con caratteristiche più microeconomiche e sociologiche rispetto al paragrafo precedente.

L'obiettivo è di scoprire quali sono le principali caratteristiche del cittadino medio russo per poi passare al vero e proprio consumatore.

La tabella sotto inizia a darci una buona immagine della popolazione russa:



Indicatori Sociali e Demografici Russia		
<i>Età Media</i>		38,5
<i>Speranza di vita</i>		70,9
<i>Sesso</i>		86,8 uomini ogni 100 donne
<i>Struttura demografica</i>	0 - 14	16,5%
	15 - 64	60,8%
	Over 65	22,7%
<i>Distribuzione % Religioni</i>	Cristiani Ortodossi	75%
	Musulmani	6%
	Cristiani Cattolici	1%
	Cristiani Protestanti	1%
	Atei	17%
<i>Consumer Confidence Index</i>		98,9
<i>GDP per capita</i>		8748.36

43

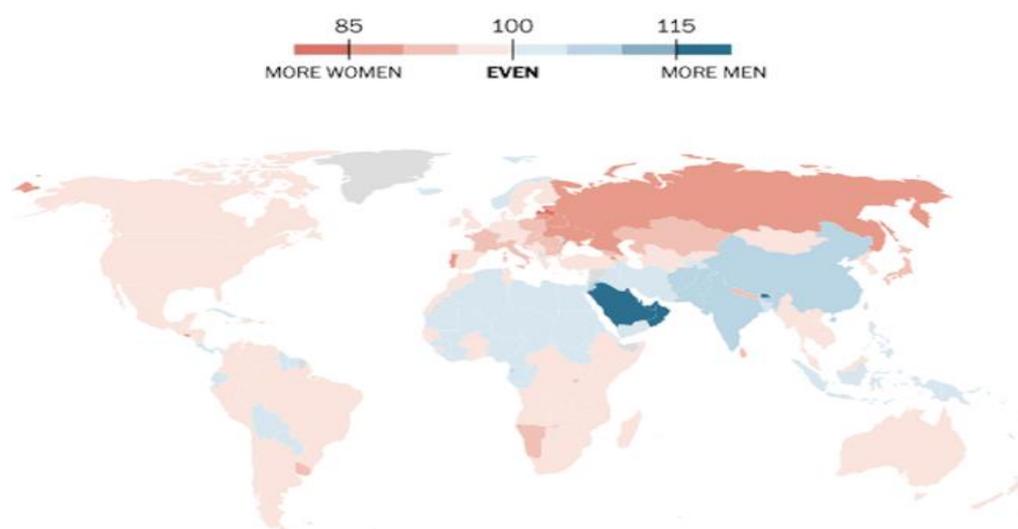
I primi due dati sono inevitabilmente correlati: la bassissima speranza di vita dei cittadini russi ne influenza l'età media.

Infatti, questa nell'ex Unione Sovietica è molto minore rispetto a quella degli altri paesi "occidentali" nonostante una forte prevalenza di donne, le quali storicamente vantano una speranza di vita molto superiore agli uomini. A questo proposito, va precisato che la Russia presenta uno dei più alti divari di aspettativa di vita tra uomo e donna: vi sono più di 10 anni di differenza a favore delle donne.

⁴² Fonte dati: Istituto Nazionale di Statistica ISTAT, 28/02/2017. Grafico di elaborazione personale

⁴³ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia. Tabella di elaborazione personale.

Inoltre, sia la Russia che gli altri paesi dell'ex Unione Sovietica mostrano tra le più elevate percentuali di donne al mondo. Per quanto concerne la Russia, esiste una motivazione storica per questo fenomeno. Alla fine dell'800 mostrava una distribuzione quasi equa tra uomini e donne: per ogni 100 donne c'erano 98,3 uomini (dato simile agli USA del tempo). Successivamente iniziò il divario a causa delle numerose guerre: Prima Guerra Mondiale, guerra civile, "Grandi purghe" all'interno del partito comunista e Seconda Guerra Mondiale. Basti pensare che la II Guerra Mondiale portò la forbice a 81,9 uomini ogni 100 donne. La versione ufficiale del governo russo in merito al tema sostiene che la speranza di vita dell'uomo è così bassa per le numerose morti in giovane età in seguito a incidenti causati dall'alcol⁴⁴.



45

Un'altra curiosità è la distribuzione religiosa all'interno dello stato russo. Dal grafico notiamo immediatamente che i Cristiani Ortodossi dominano la scena religiosa in confronto alla quota di Cristiani Cattolici ed Ortodossi che sono in netta minoranza.

Altra curiosità riguarda il Consumer Confidence Index, il quale si basa sulla fiducia che le famiglie hanno circa gli acquisti di grosso taglio e sulle proprie condizioni economiche. Questa fiducia riflette sia la situazione attuale che le prospettive per l'immediato futuro. Le opinioni sono comparate ad una situazione "normalizzata"; la differenza tra le risposte positive e negative fornisce un indicatore qualitativo sulla situazione economica. Quanto più il valore finale è maggiore di 100, tanto più riflette un

⁴⁴ "Come sono distribuiti uomini e donne nel mondo" Julia Smirnova e Weiyi – Washington Post, 22/08/2015.

⁴⁵ Fonte grafico: United Nations World Populations Prospects: The 2015 Revision.

clima di fiducia e viceversa di negatività⁴⁶. Nel caso della Russia, quindi, abbiamo a che fare con una lievissima negatività da parte dei consumatori, anche se non troppo marcata (in Italia CCI = 100,6; nell'Euro Zona CCI = 101,2).

Con riferimento, invece, ad alcune ricerche portate avanti dall'agenzia Nielsen, possiamo ad analizzare la figura del consumatore russo.

Nel 2014 la famiglia media in Russia ha speso per cibo e alimenti intorno a 16.000 rubli (260 euro) al mese.

La spesa più alta si rileva a livello dei moscoviti con oltre 315 euro mensilmente, di contro le città più economiche sono Nizhnij Novgorod e Rostov-sul-Don.

Confrontando con il 2013, i consumi per prodotti alimentari sono aumentati in media sull'intero territorio russo di 30 euro (+14%) al mese.

Una percentuale intorno al 40% della popolazione sostiene espressamente di non aver fatto caso all'aumento del livello dei prezzi e, di conseguenza, non modifica le proprie abitudini per quanto riguarda la spesa generale: comprano gli stessi prodotti che compravano in precedenza e con un volume simile.

I cittadini russi che si sono resi conto del trend di crescita dei prezzi è intorno al 22% dei consumatori. Questi ultimi, infatti, hanno già cambiato la propria spesa media e sono attualmente alla ricerca di soluzioni maggiormente vantaggiose ed offerte speciali. L'obiettivo è quello di diminuire gli acquisti più "salati" (21%). Passando al tema delle preferenze circa i punti vendita, il cittadino medio russo resta piuttosto conservatore scegliendo i soliti negozi. A conferma di questo trend, la maggioranza dei consumatori (90%) durante gli ultimi sei mesi non è entrato in alcun nuovo punto vendita⁴⁷.

Oltre a ciò, dobbiamo aggiungere che i cittadini russi di base non sono portati a fare la spesa alimentare online. Questa tendenza è dovuta principalmente ad un ostacolo che possiamo definire quasi psicologico: il consumatore russo non è molto abile e propenso all'utilizzo del web in generale. A questo bisogna sommare una questione di fiducia verso il mondo di internet. Di fatto, una delle barriere contro la crescita delle vendite via internet di prodotti di tipo alimentare è un sistema di pagamento elettronico particolarmente poco efficiente. La motivazione più diffusa è proprio il limitato uso

⁴⁶ Definizione data da OECD Economic Outlook 2017.

⁴⁷ Agenzia ICE Mosca.

delle carte di credito. È proprio questa la ragione principale per la quale la maggioranza dei negozi online accetta solo moneta al momento della consegna del prodotto in questione: solamente il 10% circa di questi negozi consente il pagamento con carta o bancomat. A livello geografico, i principali utenti del pagamento elettronico sono localizzati soprattutto nelle città più grosse come Mosca e San Pietroburgo, dove bancomat e carte di credito sono più diffuse ed i negozi online sono maggiormente radicati sul territorio.

Per terminare, possiamo giungere alla conclusione che il cliente russo in generale tende a non fidarsi dei pagamenti online.

D'altra parte, il fatto che il dato delle vendite web a livello generale sia in forte crescita anche in Russia, è certamente un segnale positivo che testimonia le grandi potenzialità del mondo dell'E-Commerce.

Sempre rimanendo, all'interno del mondo internet, vediamo una tabella che sintetizza alcune delle principali informazioni IT per il paese russo.

Utilizzo di Internet	<i>Utenti attivi su Internet: 105,3 mln</i>
	<i>Popolazione: 143,4 Milioni</i>
Velocità della connessione (Mbps)	<i>25.82 mbit/s upload speed - 24.81 mbit/s download speed</i>
Tempo medio di permanenza su internet (ore)	<i>Internet su Pc o Tablet: 6h 11m</i>
Tempo medio di permanenza su internet da dispositivi mobili (ore)	<i>Internet su Smartphone: 1h 58m</i>
% della popolazione che acquista Online	<i>Acquisti di prodotti o servizi Online negli ultimi 30 gg: 64%</i>
Utilizzo dei Social Media	<i>Utenti attivi sui Social: 55,9 mln</i>
Tempo medio di permanenza sui Social Media (ore)	<i>Social Media su device: 2h 19m</i>

48

⁴⁸ “Digital Export: focus Russia” Gabriele Carboni, 30 Marzo 2017. Il Giornale delle PMI. Tabella di elaborazione personale.

2.3. Why: Perché è allettante il mercato russo

I motivi per i quali un'azienda voglia internazionalizzarsi ed espandere il proprio business all'estero sono sicuramente molteplici.

In questo paragrafo vogliamo capire non solo perché un'azienda possa essere interessata ai mercati fuori confine, ma anche perché scelga proprio la Russia. Ove possibile cercheremo anche di immedesimarci in una compagnia di crociere per vedere come si comporterebbe o se può rientrare nelle cause di internazionalizzazione che verranno esposte qui di seguito.

Essendo l'internazionalizzazione di per sé uno sviluppo graduale per l'azienda, ci sono numerose cause che portano a questa decisione.

Si può trattare di una disponibilità di specifiche risorse o particolari competenze che possono dare un forte vantaggio competitivo ad un'azienda piuttosto che ad un'altra. Questa disponibilità di risorse può anche riguardare un'eccessiva capacità produttiva da parte dell'azienda, la quale si trova "costretta a sfogare" questa produzione su altri mercati.

Nel caso del mondo crocieristico una compagnia, per esempio, può semplicemente avere una maggiore disponibilità di navi, e quindi di cabine, e contemporaneamente avere la capacità di muovere le proprie imbarcazioni in modo più efficiente e strategico rispetto alla concorrenza. Questa compagnia, allora, potrebbe pensare di sfruttare un mercato emergente come quello russo per l'utilizzo della propria maggiore disponibilità, potrebbe fare ciò con una spesa in termini di costi operativi molto inferiore rispetto a quella di un'azienda concorrente che persegua la stessa strategia (mi riferisco alle spese per carburante, personale, scorte, manutenzione, tasse portuali etc.).

Altrimenti si potrebbe decidere di internazionalizzarsi perché il paese ospitante presenta condizioni migliori dal punto di vista economico o burocratico. Per esempio alcune risorse (materie prime e personale in primis) possono essere più economiche. Al contrario, il paese ospitante potrebbe essere l'unico a offrire risorse uniche ed inimitabili: materie prime particolari, network di relazioni non replicabile, disponibilità di infrastrutture e servizi all'avanguardia e necessari per il proprio business. In ogni caso si riuscirebbe ad evitare una scomoda esternalizzazione che, senza il dovuto controllo da parte dell'azienda, può portare a seri rischi.

Tutto ciò comunque non è automatico e dipende da come si manifesta l' "effetto prisma" definito da Valdani⁴⁹. Questo effetto prisma altro non è che "la causa di una deformazione del giudizio e delle percezioni maturate dai potenziali consumatori a causa delle diverse caratteristiche ambientali che influiscono sul posizionamento competitivo dell'impresa"⁵⁰. Nel caso crocieristico, è fondamentale riuscire a comunicare la propria immagine in maniera efficace e posizionare nel modo migliore possibile il proprio brand all'interno dell'immaginario del potenziale consumatore russo. Appare evidente come cambierebbe le sorti ed il destino di un intero mercato se si facesse strada un pensiero comune tra la gente di un certo tipo: il marchio Costa è una garanzia di lusso prestigio, mentre MSC è sinonimo di disorganizzazione e scarsa qualità o viceversa.

Un'altra prospettiva di internazionalizzazione è la ricerca di risorse e competenze che non ci sono nel proprio paese di origine o di relazioni chiave che si possono instaurare solo in certe aree geografiche.

Altre teorie sono proposte dalla "Scuola Scandinava" per la quale le aziende a poco a poco si espandono all'estero prima con moderazione ed in paesi limitrofi con mercati omogenei al proprio e poi crescono sempre più⁵¹. Nel caso in cui un'azienda crocieristica dovesse andare in Russia, sarebbe anche lei costretta ad un processo graduale step by step. Inizialmente offrirebbe un numero sempre maggiore ma comunque esiguo di cabine alle agenzie russe, per poi, eventualmente, aumentare il numero di itinerari che toccano le coste in prossimità della Russia. Infine, in caso di elevato successo, si tenderebbe a proporre un prodotto particolarmente customizzato per il guest russo in modo che lo possa sentire "cucito su misura" secondo i suoi gusti. Lo stesso discorso vale in termini di impiego di uomini; inizialmente ci saranno dei semplici contatti che partono direttamente dalla casamadre nei confronti dei distributori e delle agenzie turistiche estere, in un secondo momento si può arrivare addirittura all'insediamento di una vera e propria filiale in territorio straniero con personale di altissimo profilo che si occupi in prima linea della gestione di quel mercato.

⁴⁹ "Gestione delle imprese internazionali" di Matteo Caroli, McGraw-Hill Education 2016.

⁵⁰ Valdani, 1991

⁵¹ "Gestione delle imprese internazionali" di Matteo Caroli, McGraw-Hill Education 2016.

Certamente alla base di una decisione tanto importante ed impattante a livello strategico ci devono essere come obiettivi:

- la volontà di ridurre i costi e di aumentare quindi l'efficienza
- la capacità di differenziare l' offerta rispetto ai diversi mercati

Le spinte all'internazionalizzazione possono essere di natura interna o esterna⁵².

Alcune delle principali *spinte interne* sono:

- disponibilità di risorse finanziarie
- ricerca di sinergie
- necessità di maggiori informazioni su un certo mercato che non si otterrebbero se si operasse direttamente dal paese natale

Vi sono, d'altra parte, varie *spinte esterne*:

- evoluzione in chiave internazionale del proprio business di riferimento
- espansione internazionale dei principali clienti
- reazione a strategie dei concorrenti
- azione di soggetti pubblici o privati a sostegno o ad ostacolo dell'internazionalizzazione delle imprese
- significative opportunità commerciali

La terza e la quarta spinta esterna possono riguardare particolarmente il mercato crocieristico. È chiaro come ogni mossa di Costa comporti una reazione dei competitor e viceversa, soprattutto se si tratta di una decisione strategica come quella di voler "aggreddire" un certo mercato. Le curiosità stanno tutte nella reazione del competitor. Infatti una risposta plausibile potrebbe essere quella di voler agire da "follower" andando dietro alle mosse del concorrente. Questa potrebbe essere dettata dalla volontà di andare ad attaccare il concorrente all'interno del mercato estero o semplicemente non lasciargli "pista libera". Altrimenti, potrebbe essere dettata dall'attendere l'esito della strategia "avversaria" e, nel caso in cui fosse positivo, seguirlo nel particolare paese. Un'altra contromossa potrebbe essere di voler investire su un terzo mercato emergente evitando così possibili battaglie sul secondo mercato.

⁵² "Gestione delle imprese internazionali" di Matteo Caroli, McGraw-Hill Education 2016.

Oppure, questa spinta può essere semplicemente vista come una necessità di reagire ad un attacco di un concorrente estero nel proprio mercato.

La quarta dipende da fattori esterni, soprattutto pubblici, che spingono verso altri mercati tramite finanziamenti o che al contrario limitano l'entrata di aziende straniere. Per esempio in Russia uno degli ostacoli all'entrata sarebbe quello burocratico vista la difficoltà ad ottenere un visto, anche turistico.

Oltre a ciò, è importante sottolineare come per ogni azienda sia certamente strategica la possibilità di espandersi all'estero. Vi è infatti la possibilità in questi casi di ottenere dei vantaggi competitivi derivanti soprattutto dalle diverse condizioni economiche e competitive di un mercato diverso da quello autoctono. Espandersi all'estero può, inoltre, diversificare il rischio nelle varie aree geografiche; ciò aiuta a compensare i rischi economici e sociopolitici dei vari paesi, ad avere una disponibilità di più mercati su cui rispondere agli attacchi dei concorrenti e a diminuire i rischi di variazione della domanda⁵³.

È anche possibile, in caso di espansione su più mercati, utilizzare alcuni paesi come banco di prova per il lancio di nuovi prodotti o per essere radicati su una superficie di territori più elevata aumentando così la riconoscibilità e la fidelizzazione del proprio marchio. Uno dei principali vantaggi che comporta l'entrata in Russia per Costa Crociere, sarà quello di incrementare in maniera esponenziale l'*awareness* intorno al proprio brand.

Un grande vantaggio porta anche lo sfruttamento del "made in" di cui Costa si fa portavoce per il paese italiano. Si tratta di uno dei temi che più sta a cuore all'interno dell'azienda genovese: esportare il Made in Italy in lungo e in largo per i principali mari mondiali.

Non dimentichiamoci poi di quanto importante possa essere oggi giorno il tema della globalizzazione che obbliga l'azienda a superare le proprie barriere locali ed a inserirsi in una configurazione internazionale.

In conclusione, possiamo desumere che la decisione di entrare nei mercati internazionali deriva sempre da un mix di fattori interni ed esterni e che non esiste una variabile univoca. Si tratta, infatti, di una strategia complessa e dispendiosa sia in termini di forze

⁵³ "Gestione delle imprese internazionali" di Matteo Caroli, McGraw-Hill Education 2016.

che di denaro; è necessario quindi che ci siano numerose e rilevanti motivazioni per compiere il passo dell'internazionalizzazione.

2.4. Who: Per chi è allettante il mercato russo

Questo paragrafo analizza alcuni casi di successi aziendali in Russia; l'oggetto è lo studio di alcune aziende (più o meno famose) che hanno trovato interessante e vantaggioso allargare o semplicemente rafforzare il proprio business in direzione del mercato russo.

Siccome il tema principale di questa tesi sarà quello di approfondire il settore turistico in Russia e nello specifico svolgere uno studio sulla particolare situazione delle crociere, il mio intento è stato quello di prediligere casi di studio riguardanti proprio il settore dei viaggi e delle vacanze e, dove possibile, proprio delle compagnie crocieristiche.

Caso di successo – Flanders

Uno dei casi di studio di successo aziendale in Russia è stata una forte strategia di sponsorizzazione delle Fiandre come destinazione turistica per i viaggiatori russi.

L'idea è stata di una promozione fresca e innovativa del prodotto "Fiandre" attraverso un'offerta di servizi rapidi e di qualità ed una cooperazione efficace.

Il risultato finale è stato lo sviluppo di una strategia di marketing per la promozione delle Fiandre all'interno del più ampio ed affermato contesto della strategia di branding internazionale che le vede come la patria dell' "Artigianato all'avanguardia".

Questa comunicazione ha mirato tre obiettivi:

- Media russi
- Settore dei viaggi in Russia
- Consumatore finale

Con lo scopo di raggiungere questi tre obiettivi, la strategia di promozione si è concentrata su altrettanti prodotti chiave:

- Moda
- Arte e Cultura

- **Cibo gourmet**

Le mosse operative atte a raggiungere lo scopo di questa strategia comunicativa sono state portate avanti utilizzando sempre i media russi attraverso articoli sui viaggi, equipaggi televisivi, visite dei blogger, comunicati stampa mensili, nuovi e regolari lanci in televisione.

Una delle chiavi di questa strategia è stata l'idea di creare una versione russa del sito web customizzata in modo tale da soddisfare al massimo le esigenze e le richieste del potenziale cliente russo. È proprio questo infatti uno dei temi più ricorrenti quando si pensa di fare del business in Russia: bisogna sempre riuscire a replicare il proprio prodotto in modo che sembri cucito addosso al consumatore russo.

Questa non è una sfida certamente semplice date le sue tendenze e abitudini che possono essere particolari, specifiche ed a volte completamente sconosciute alle imprese europee.

Un ulteriore punto della strategia comunicativa a favore delle Fiandre è stata l'assunzione di un giornalista locale che scrivesse una brochure sempre aggiornata.

Dal punto di vista del flusso di spostamenti sia turistici che business, sono stati sponsorizzati parchi a tema, viaggi dedicati e personalizzati per il MICE⁵⁴.

Certamente, però, quando si parla di Russia bisogna sempre tenere bene a mente quelli che potrebbero essere degli ostacoli dal punto di vista burocratico per quanto riguarda il visto. In questo caso, l'ambasciata belga ha preso l'impegno di cercare di oltrepassare qualsiasi problema di questo tipo.

Il risultato di questa strategia è stato un incremento del 30-35 % del traffico di visitatori provenienti dalla Russia nelle quattro aree principali delle Fiandre. Gli itinerari fiamminghi sono quindi stati aggiunti all'interno del portafogli dei principali Tour Operator.

Caso di successo – Silversea Cruises

Il secondo caso di studio riguarda proprio una compagnia crocieristica che si focalizza nel segmento delle crociere di lusso.

⁵⁴ MICE: è l'acronimo di Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions ed include il mondo dei viaggi d'affari, delle trasferte business e delle mete che propongono una serie situazioni, strumenti, infrastrutture e servizi personalizzati per coloro che viaggiano con l'obiettivo di fare affari o meeting aziendali.

Questa compagnia è stata fondata nel 1994 a Monaco ed è stata una delle prime compagnie ad esplorare la forma della crociera all inclusive: sono infatti comprese nel prezzo le tasse portuali, le bevande, le assicurazioni ed addirittura le mance!

Una delle caratteristiche peculiari di questa compagnia è di offrire crociere di lunga durata (da 6 mesi a un anno) destinate ad una clientela molto esclusiva.

All'interno del caso in questione, Silversea Cruises voleva incrementare la propria copertura sulle riviste di lusso con le loro nuove offerte, navi ed itinerari.

Anziché organizzare delle visite in larga scala alle varie testate, la strategia è stata di contattare direttamente i cosiddetti *celebrity writers* ed ingaggiare personaggi famosi per la propria promozione. In questo modo la compagnia è riuscita a procurare al proprio brand ed al proprio esclusivissimo programma "Venetian Club" una riconoscibilità nei confronti dei segmenti più alti di clientela.

Tra i testimonial scelti per la propria campagna, Silversea ha vantato la presenza di uno degli attori maggiormente famosi del Teatro di Bolshoi durante una delle crociere estive in cui si esibì in una delle sue performance.

In questo modo sono riusciti a mostrare l'importanza dell'identità russa e ad attrarre di conseguenza numerosi nuovi crocieristi provenienti dall'ex Unione Sovietica.

Caso di successo – Sicilia Outlet Village, Arcus Real Estate

Arcus Real Estate è una società di nazionalità italiana il cui business è focalizzato nella creazione di progetti immobiliari retail come outlet il cui segmento principale è sicuramente il lusso.

L'obiettivo della società era di aumentare la riconoscibilità del proprio marchio nei confronti di agenzie di viaggio, fashion e media in modo da incrementare sempre di più il numero di viaggiatori che scelgono come meta per le proprie vacanze la Sicilia.

Un ulteriore scopo era quello di portare avanti un invio costante ai media russi di aggiornamenti sulla propria campagna pubblicitaria online con il fine di attrarre il maggior numero di visitatori.

Le attività attraverso cui si sono raggiunti i predetti obiettivi sono:

- Sviluppare una serie di progetti coordinati con i giornalisti russi del mondo fashion

- Partecipare alla fiera del MICE a Mosca: organizzazione di una serie di meeting con i media russi e i suoi canali distributivi
- Diffusione mensile di notizie con i media russi
- Scrivere articoli e realizzare opere legate alla stampa
- Creare una lista dei media target
- Costante aggiornamento del proprio sito web in russo
- Pianificare con il proprio team di comunicazione un'occasione di incontro con i giornalisti russi ed ucraini

I risultati finali sono stati sicuramente una maggiore riconoscibilità del proprio brand presso i giornalisti russi del mondo del fashion, travel e business in generale.

Caso di successo – Amway

Amway è un'azienda statunitense il cui business core è l'organizzazione di attività di marketing o, in altre parole, la multi-level marketing.

I prodotti principali sono per lo più articoli di bellezza, prodotti per l'igiene personale o per la casa.

L'obiettivo in questione era di fare delle attività di marketing dirette al consumatore russo all'interno di tour di incentivazione dei propri prodotti a bordo di navi da crociera.

È stato necessario, dunque, motivare i propri distributori più efficienti e di ispirare una immagine di successo mantenendo allo stesso tempo un approccio umano.

In particolare si è voluto sponsorizzare uno specifico prodotto: Artistry Hydra-V Collection. Si tratta di una collezione di prodotti cosmetici per il trattamento della pelle.

La chiave strategica è stata quella di organizzare eventi attraenti sfruttando l'eleganza, l'esclusività ed il lusso dell'ambiente crocieristico: spettacoli interattivi, eventi di beneficenza, presentazioni ad effetto etc.

Ciò che è stato organizzato è una gara di bellezza "Miss Amway" circondata da attività di intrattenimento.

Il risultato è stato un feedback unanimemente positivo da parte dei crocieristi russi che non solo hanno conosciuto il brand ed acquistato i suoi prodotti, ma sponsorizzeranno la compagnia una volta conclusa la crociera.

CAPITOLO 3: FOCUS SUL SETTORE TURISTICO IN RUSSIA

3.1. Trend Turistico

“Nonostante l’economia russa abbia vissuto uno stato di depressione a partire dal 2013, un tasso di disoccupazione relativamente basso e le aspirazioni di una classe media sempre più in crescita si confermano il vero e proprio carburante dell’industria dei viaggi.

Accompagnato da un desiderio di vedere sempre di più del loro stesso paese e del mondo al di là dei propri confini, il nuovo fiducioso viaggiatore russo è pronto per tirar fuori la testa verso il profondo e selvaggio ignoto”⁵⁵.

Nonostante l’inflazione dei prezzi al consumo, il deprezzamento della valuta e la conseguente erosione del potere d’acquisto potrebbero condurre i cittadini russi verso una decisione difficile in termini di scelta della destinazione, tipologia di vacanza ed altri elementi di un viaggio, è davvero improbabile che essi smettano di viaggiare.

Nel 2015, l’industria turistica russa ha affrontato serie difficoltà e numerose sfide emergenti che hanno portato a cambiamenti significativi nel panorama competitivo.

Tra i fondamentali fattori negativi c’erano:

- prezzo del petrolio troppo basso
- continua svalutazione del rublo
- tensioni geopolitiche
- ridotto potere d’acquisto dei consumatori russi
- chiusura di due delle più popolari destinazioni per il tempo libero

Questi elementi negativi non solo hanno reso maggiormente grave la recessione economica, ma hanno ridotto significativamente la domanda di viaggio internazionale.

Di conseguenza, il flusso turistico rivolto verso destinazioni estere è diminuito in favore di destinazioni domestiche.

⁵⁵ “Phocuswright, Russia Consumer Travel Report” Charuta Fadnis, July 2015.

D'altra parte, il basso tasso di cambio del rublo ha reso la Russia più accessibile per i viaggiatori internazionali ed è diventato un maggior vantaggio competitivo nel campo globale.

Appare quindi evidente come il turismo interno sia cresciuto in termini di volumi sotto la contemporanea spinta di un crescente numero di viaggiatori russi che scelgono (volenti o nolenti) destinazioni all'interno dei confini nazionali e viaggiatori stranieri che approfittano dei prezzi low-cost offerti dalle destinazioni russe⁵⁶.

Andando ulteriormente nel dettaglio, ci sono stati alcuni episodi che hanno per forza di cose segnato il destino del turismo in Russia. Certamente uno degli eventi chiave, non solo all'interno del mondo delle linee aeree russe, ma anche dell'intero mercato turistico, è stata la bancarotta della 2° più grande linea aerea del paese: la Transaero .

La ragione delle significative difficoltà finanziarie della Transaero è stato il flusso sempre decrescente di passeggeri nelle linee aeree in Russia che ha portato fino al suo fallimento nel 2015.

Nonostante la continua recessione e le accelerate tensioni geopolitiche l'industria turistica russa ha forti potenzialità per un'ulteriore crescita.

È previsto infatti che ci sarà una spinta provocata principalmente dagli imminenti eventi che il paese ospiterà in campo culturale e sportivo come la Confederation Cup 2017 e la Fifa World Cup 2018. È probabile i conseguenti nuovi investimenti si traducano in miglioramenti delle infrastrutture turistiche, alloggi e relativi servizi, dando alla Russia ulteriori vantaggi come destinazione turistica sia per viaggiatori internazionali che domestici.

Passando ad un punto di vista più numerico, nel 2015 registriamo un numero di alberghi aumentato del 2% (raggiungendo quota 5.128) mentre il valore totale delle vendite è cresciuto del 3% (raggiungendo un valore di 2,4 miliardi di euro). La crescita del valore totale può essere principalmente attribuita a dei prezzi crescenti (fattore esogeno alle strutture alberghiere).

La crescita degli hotel è stata condizionata da 2 fattori: la crescita dei flussi in entrata e il crescente numero di viaggi interni. Oltre alla svalutazione del Rublo che ha reso più accessibile il territorio russo ai turisti stranieri, il basso potere di acquisto locale ha

⁵⁶ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

costretto molti consumatori russi a concentrarsi su destinazioni interne o a astenersi dai viaggi del tutto.

Nel 2015 gli alberghi hanno subito una competizione dai siti web di affitto a breve termine come AirBnb e Sutochno.ru.

Le vendite degli hotel sono state tradizionalmente condotte da marchi internazionali, che sono principalmente presenti nelle maggiori città russe, ma che stanno cercando di espandere la loro rete di vendita per includere città minori come Sochi, Kazan, Samara e Yekaterinburg.

L'ambiente commerciale è percepito come un'ideale opportunità di investimento in Russia per le aziende, per questa ragione alcune di loro hanno aperto nuovi punti di alloggio, mentre altre hanno scelto la strategia di fusioni ed acquisizioni per espandersi nel paese.

Le principali catene sono (in ordine decrescente in base alla quota di mercato):

- Rezidor
- Marriott International
- Intercontinental
- Azimut Hotels
- AccorHotels Group

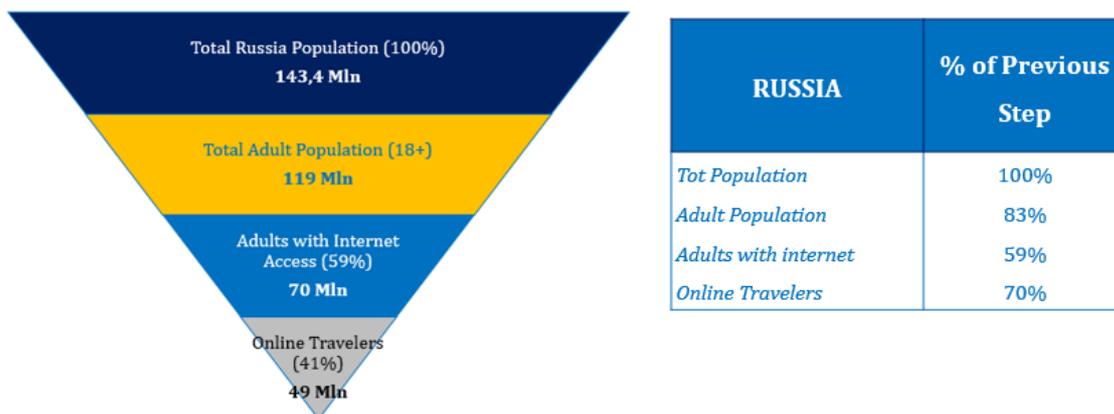
In conclusione, i seguenti sono alcuni dei principali trend di mercato in Russia da tenere assolutamente in considerazione se si vuole veramente comprendere le future opportunità che potenzialmente possono manifestarsi all'interno del mondo del turismo:

- rapida crescita della domanda di turismo da parte dell'estero
- monopolio del mercato dei tour operator
- crescita della quota di mercato per il turismo in Russia per le restrizioni economiche e politiche

Dopo aver introdotto alcuni aspetti più o meno generali del settore turistico in Russia, l'obiettivo di questo capitolo si sposta su un'analisi sicuramente più quantitativa.

La logica è proprio quella di lavorare su un grande volume di dati attraverso i quali fare una serie di grafici e tabelle che possano rappresentare la situazione o il trend del turismo nel paese russo.

Attraverso questi grafici è mio intento poter fare confronti, ragionamenti, deduzioni o semplici spunti di riflessioni personali. Si tratta, dunque, di partire da una base dati strettamente quantitativa per arrivare ad esposizioni e logiche totalmente qualitative.



57

Secondo una ricerca portata avanti da Phocuswright che si basa su dati provenienti da “Russian Federation Federal State Statistics Service” e “TNS”, all’interno della popolazione russa (pari a 143,4 milioni) sono presenti 49 milioni di *Viaggiatori Online* che compongono il 41% della Popolazione totale adulta in Russia⁵⁸.

Tenendo conto del campione spiegato in precedenza, iniziamo a fare dei ragionamenti e delle analisi su un profilo avente le seguenti caratteristiche:

- Nazionalità russa
- Età > 18 anni
- Accesso a internet
- Ha fatto almeno una vacanza nel 2014 → *viaggiatore*
- Abbia acquistato, prenotato o almeno ricercato su internet un aspetto correlato a questa vacanza → *viaggiatore online*

Innanzitutto, è necessario partire da un confronto della situazione russa con gli altri principali paesi.

⁵⁷ “Phocuswright, Russia Consumer Travel Report” Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale

⁵⁸ con *Viaggiatore Online* si intende: cittadino russo con più di 18 anni, con accesso a internet, che ha fatto almeno una vacanza nel 2014 ed abbia acquistato, prenotato o almeno ricercato su internet un aspetto correlato a questa vacanza.

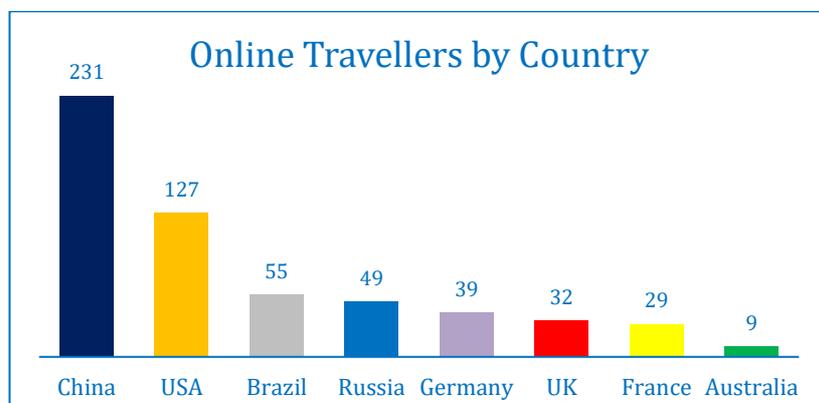
Come si può notare facilmente dal grafico sotto, la Cina presenta un numero di viaggiatori online che è pari a quello di USA, Brasile e Russia messi insieme. Nonostante la bassa penetrazione di internet in Cina, questo dato è dovuto chiaramente al numero elevatissimo della popolazione cinese rispetto agli altri paesi considerati.

Il numero di Viaggiatori Online in Russia è quasi il doppio del mercato francese e più alto anche del più grande mercato Europeo, cioè la Germania.

È quindi chiaro come il mercato russo sia davvero un'opportunità enorme per qualsiasi impresa all'interno del settore *Travel*.

Bisogna precisare che questi viaggiatori online tendono a essere più giovani rispetto alla popolazione media. Questo aspetto è particolarmente interessante per paesi come Cina e Russia dove, a causa di storiche restrizioni, la parte di popolazione più anziana non è abituata a viaggiare.

Anche questa chiave di lettura rappresenta una potenziale opportunità in quanto ci si può aspettare che la % di viaggiatori online (con età > di 18) possa solo che aumentare in maniera esponenziale negli anni a venire.



59

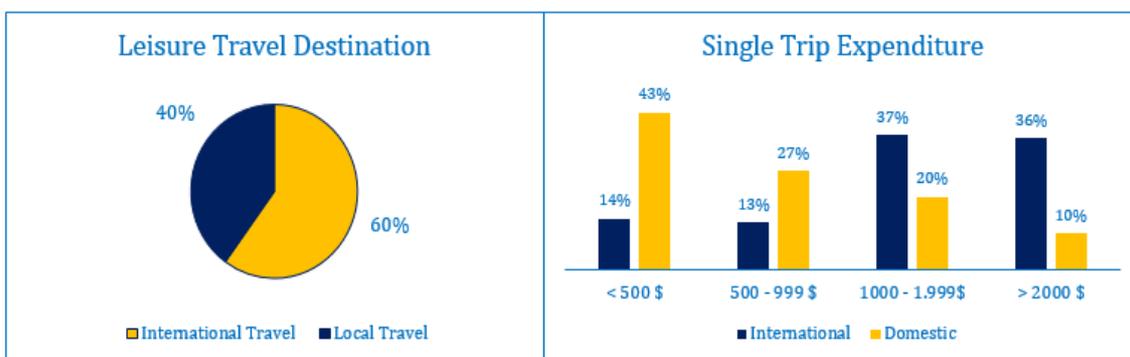
Continuando ad analizzare il campione predetto, andiamo a scoprire il grado di “internazionalità” dei viaggiatori russi. Vogliamo sapere la popolazione, quando viaggia, quanto tende a preferire una meta internazionale piuttosto che domestica.

Infatti, il 60% dei viaggiatori online ha viaggiato all'estero nella sua ultima vacanza. Il restante 40% invece è rimasto all'interno dei confini russi.

⁵⁹ “Phocuswright, Russia Consumer Travel Report” Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale

Andando ulteriormente a fondo, il 53% di coloro i quali hanno viaggiato all'estero hanno scelto come meta una destinazione europea. Questa scelta è dovuta probabilmente non solo a una vicinanza geografica del territorio europeo, ma anche a una migliore offerta di mezzi di trasporto (treni e aerei principalmente). Al di fuori dell'Europa le destinazioni preferite sono Turchia (25%) ed Egitto (17%) grazie ai numerosi resort ed alle relazioni consolidate ed efficaci tra i Tour Operator russi e queste destinazioni⁶⁰.

Se invece andiamo ad analizzare l'ammontare di spesa da parte del viaggiatore russo durante la propria vacanza, possiamo notare che sono proprio le vacanze internazionali quelle dove si notano le spese maggiori: infatti il 73% delle vacanze internazionali hanno registrato una spesa maggiore di 1.000 \$ (la cui metà ne spende più di 2.000) ; al contrario il 70% delle vacanze locali (non all'estero) hanno registrato una spesa < ai 1.000 \$.



61

Appare dunque confermato anche dai numeri come i viaggi a destinazione internazionale non siano solo i più comuni tra i viaggiatori online (60%), ma anche quelli dove (fisiologicamente) è necessaria una spesa di denaro più elevata rispetto ai cosiddetti viaggi domestici.

Si può intuire, come conseguenza logica, come per un'impresa turistica internazionale, il settore Travel in Russia sia una enorme opportunità con un potenziale inespresso da non sottovalutare (specialmente tra i viaggiatori online).

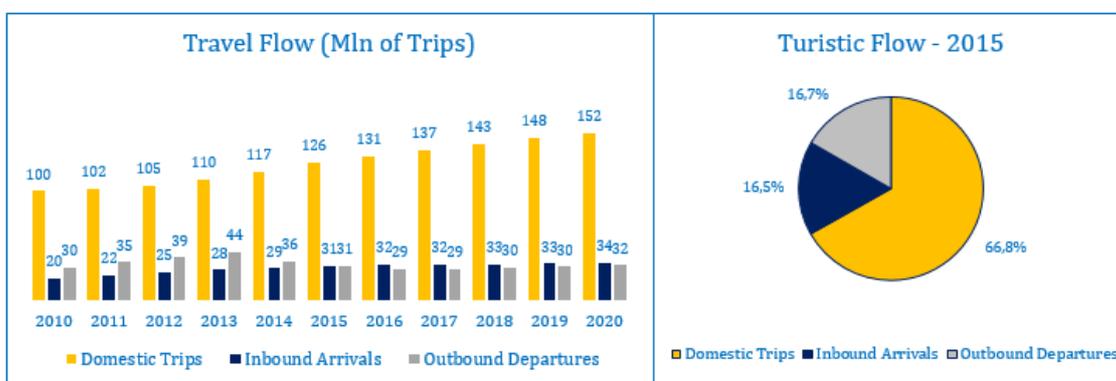
⁶⁰ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia

⁶¹ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale

Iniziamo con l'analizzare quello che è forse il dato basilare di un settore turistico: i flussi in entrata e in uscita di viaggiatori da un determinato paese. Occorre specificare che in questo caso abbandoniamo il campione rappresentativo del “viaggiatore online” per concentrarci su un'analisi comprendente l'intera Russia.

In questo caso, quindi, stiamo vedendo tre flussi riguardanti la Russia:

- Outbound Departures
- Inbound Arrivals
- Domestic Trips



62

Le **Outbound Departures** sono le partenze in uscita dal confine russo: misurano i flussi di visitatori residenti che lasciano il paese⁶³.

I viaggi in uscita in Russia hanno continuato a trovarsi in condizioni piuttosto difficili durante il 2015, con le partenze verso l'estero che diminuivano del 7%. La domanda di viaggi verso destinazioni internazionali è, infatti, caduta a causa del basso potere di acquisto dei consumatori russi (a seguito della svalutazione del rublo che ha portato a bassi livelli di entrate economiche e ad alta inflazione). Logicamente, tutto ciò ha costretto molti russi a ridurre le spese su prodotti e servizi non essenziali, incluso

⁶² “Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia” Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

⁶³ Euromonitor International usa gli arrivi UNWTO (World Tourism Organization) per dati del mercato di origine per entrare nelle partenze in uscita per dati del mercato di origine. Esclude i viaggi giornalieri. Le partenze sono misurate in milioni di viaggi.

viaggi e turismo. Alcuni hanno scelto destinazioni interne, altri hanno proprio smesso di viaggiare⁶⁴.

Oltre a tutto ciò, bisogna aggiungere il decisivo declino di attrattività per le due maggiori destinazioni internazionali: Turchia ed Egitto.

Inoltre, il ritiro di connessioni aeree tra Russia e Ucraina (a causa della guerra tra i due paesi) ha indebolito ulteriormente il mercato turistico russo in uscita.

Questi sono certamente i principali eventi che hanno influenzato negativamente i viaggi in uscita verso la fine del periodo in esame (2010 - 2015)⁶⁵.

Volendo invece volgere lo sguardo in direzione degli anni a venire, è previsto che le partenze in uscita aumenteranno dell'1% nel corso dell'intero periodo di previsione (2016 - 2020), raggiungendo 32 milioni di partenze nel 2020.

Bisogna sottolineare che il 2016 ha sicuramente visto le peggiori condizioni di crescita nel risultato delle partenze poiché proprio le due principali destinazioni di vacanza sono state chiuse ai viaggiatori russi e ciò probabilmente rimarrà invariato per il futuro prossimo⁶⁶.

Questo sicuramente porta ad una situazione non positiva dal punto di vista strettamente numerico, ma potrebbe riservare dei risvolti futuri interessanti. Infatti, è assolutamente logico pensare che da un lato il volume di partenze verso l'estero diminuirà con la chiusura delle destinazioni turche ed egiziane, ma dall'altro si aprono due potenziali scenari:

- Crescita dei viaggi all'interno dei confini nazionali (vacanze domestiche)
- Nuove opportunità per le mete che non si chiamino Egitto e Turchia (magari più economiche)

È prevedibile, dunque, che i viaggiatori che avrebbero scelto queste due destinazioni cambino la propria meta di vacanza andando ad incrementare località interne o nuove località estere. Essendo estremamente sensibili ai prezzi, infatti, molti russi baseranno le loro scelte di viaggio proprio su questi ultimi. Di conseguenza, è probabile che si

⁶⁴ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

⁶⁵ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

⁶⁶ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

verifichino effetti negativi sulle partenze per destinazioni più care, mentre cresceranno quelle per paesi più economici con economie emergenti quanto quelle domestiche.

Passando agli **Inbound Arrivals**, questi fanno riferimento ai turisti internazionali che visitano il territorio russo per almeno 24 ore per un periodo non eccedente i 12 mesi⁶⁷.

Nonostante una leggera diminuzione dei tassi di crescita nel 2014, gli arrivi in Russia sono aumentati ben del 55% dal 2010 fino a raggiungere i 31 milioni nel 2015. La svalutazione del rublo ha reso più abbordabili i viaggi per i turisti internazionali rivelandosi un grande vantaggio competitivo a livello globale.

Questa situazione favorevole può essere anche attribuita agli sforzi dell'Agencia Federale del Turismo per promuovere i viaggi in Russia. Non a caso il 2015 ha visto l'apertura di molti uffici turistici sotto il brand *Visit Russia* in vari paesi incluso Finlandia, Germania, Italia e Cina. Lo scopo di questa iniziativa è di informare i viaggiatori e i Tour Operator sui vari prodotti turistici russi e costruire una immagine positiva della Russia come destinazione ideale per una vacanza. Il progetto continuerà nel 2016 per costruire fiducia nell'alta qualità della Russia nei servizi e prodotti turistici. Questa strategia di marketing, che attraverso il portale www.visit.russia vuole educare i viaggiatori internazionali sulle opportunità turistiche russe, si impegna a sponsorizzare anche importanti eventi come la prossima Confederation Cup e FIFA World Cup.

Per concludere, il paese mantiene un forte potenziale di crescita dovuto anche alla sua favorevole posizione geografica ed alle sue abbondanti risorse naturali. Essendo un paese con una economia emergente, la Russia è ben posizionata come collegamento tra Europa e Medio Oriente con Cina e India; si tratta di una storica opportunità per il proprio sviluppo come centro di affari.

Oltre al resto, l'abbondanza di risorse naturali e la grande eredità culturale fornisce un'opportunità di crescita nel turismo sanitario e nel tempo libero⁶⁸.

⁶⁷ Euromonitor International considera Inbound arrivals i turisti che stanno in alloggi privati o collettivi per vacanza, lavoro, visite ad amici/parenti e altri scopi (religiosi, medici, scolastici ecc). Inoltre, registra gli arrivi in termini di viaggi e non di visitatori, per cui un visitatore può fare più di un viaggio durante il periodo. Euromonitor International esclude viaggi fatti da visitatori same-day (cioè passeggeri in transito all'interno delle 24 ore) poiché ciò può distorcere i numeri in arrivo in importanti attraversamenti di frontiera. Esclude anche quelli in impiego pagato all'estero. Il personale militare e diplomatico è escluso, insieme ai profughi di guerra o disastri naturali. L'equipaggio di trasporto e autisti di pullman sono anche esclusi. I viaggi verso seconde case sono inclusi. Un viaggio in entrata comincia non appena un visitatore entra dentro i confini russi fino a che non parte.

Bisogna, però, vedere l'altra faccia della medaglia perché, nonostante la stabile crescita registrata negli arrivi, la Russia è ancora nei primi stadi del suo sviluppo come destinazione turistica globale.

Va sottolineato come tutte le opportunità e potenzialità di cui abbiamo parlato, in realtà, comportano numerose sfide, tra le quali le più complesse da superare sono:

- Mancanza di strutture
- Debole attività di marketing
- Infrastrutture sottosviluppate
- Complesso iter burocratico per l'emissione dei visti
- Scarsa qualità dei servizi
- Forte gap linguistico
- Fattori geopolitici
- Immagine negativa come destinazione turistica

Per questi ed altri motivi, si ritiene che gli arrivi avranno una più moderata crescita fino ad arrivare ad un CAGR⁶⁹ del 2%, pari a 34 milioni di viaggi nel 2020.

Le minacce potenziali ed eventuali che possono ostacolare gli arrivi non sono poche:

- i promessi investimenti del governo possono non essere sufficienti per costruire adeguate infrastrutture, riempire il gap tecnologico e compensare la bassa qualità dei servizi
- le tensioni geopolitiche ed eventi recenti possono ridurre l'attrattiva della destinazione
- complicate procedure di visti per turisti che chiedono comodi e completi servizi
- mancanza di promozione specifiche e dedicate sui social media

Tutto ciò deve essere ottenuto evitando un'eccessiva crescita dei prezzi per unità e migliorando il livello dei servizi in offerta. Per questo motivo è ancora abbastanza inusuale visitare la Russia e ci sono molti passi in avanti da fare.

In ultima istanza, andiamo a vedere il trend della variabile **Domestic Trips**; si tratta del numero di viaggi compiuti da residenti in Russia all'interno dei confini del paese⁷⁰.

⁶⁸ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

⁶⁹ Il CAGR è il tasso annuo di crescita composto, si tratta della crescita percentuale media di un indicatore durante un determinato periodo di analisi.

All'interno dei confini russi le più popolari destinazioni sono Mosca e San Pietroburgo e ciò è dovuto al miglioramento delle loro infrastrutture, la vasta gamma di attrazioni culturali e la regolare ospitalità di eventi di affari e culturali. Non a caso nel 2015 San Pietroburgo è stata nominata la miglior destinazione in Europa da World Travel Award. Negli ultimi anni anche le regioni meno sviluppate sono diventate un punto centrale per il governo russo in quanto sempre più presenti nell'industria turistica. Di conseguenza, speciali programmi governativi sono stati realizzati a favore di queste regioni che in precedenza erano ritenute secondarie (non solo dal punto di vista turistico). Questi maggiori investimenti hanno creato una sorta di circolo virtuoso: ulteriori aiuti sono stati stanziati per infrastrutture turistiche, mentre le più grandi catene alberghiere internazionali si stanno espandendo più velocemente nelle destinazioni meno sviluppate e con elevata crescita potenziale⁷¹.

Molte città russe hanno migliorato le proprie offerte speciali mirando al business, allo sport e ad eventi culturali: tra questi si annoverano i Giochi olimpici invernali ed il Gran Premio di F1 tenuti a Sochi; i Giochi Universitari Estivi a Kazan; alcuni eventi MICE a San Pietroburgo e, su tutte, Mosca con i suoi Mondiali 2018 FIFA World Cup.

Table 3 Inbound City Arrivals 2010-2015

'000 trips	2010	2011	2012	2013	2014	2015
St Petersburg	2,400.0	2,604.6	2,900.0	3,105.9	2,739.4	2,841.0
Novosibirsk	121.2	135.8	153.5	162.7	163.1	180.1
Moscow	3,740.0	4,432.7	5,036.2	5,560.0	5,126.3	4,420.1
Yekaterinburg	140.0	141.7	162.1	171.5	190.2	210.2
Yaroslavl	190.0	220.0	286.0	226.0	238.2	287.9
Kostroma	124.0	127.0	152.4	160.1	157.2	165.0
Vladimir	116.0	125.9	138.5	144.6	142.8	150.0
Kaliningrad	49.0	55.5	66.6	63.0	100.8	113.4
Sochi	40.1	43.1	48.9	69.5	205.3	933.3
Kazan	100.7	120.8	144.9	150.4	175.6	200.1

72

Nel 2015 le destinazioni principali per il turismo domestico in Russia sono rimaste Mosca, San Pietroburgo e la regione del Krasnodar, incluso la città turistica di Sochi. Le

⁷⁰ Euromonitor International include solo i viaggi di durata maggiore alle 24 ore in modo da escludere i viaggi "in giornata". Un viaggio si riferisce a una sola persona, non a più viaggiatori. All'interno dello stesso viaggio possono essere incluse più destinazioni, in ogni caso viene registrata solamente la destinazione principale.

⁷¹ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015.

⁷² "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

motivazioni principali sono banalmente le infrastrutture maggiormente sviluppate, l'ampia gamma di attrazioni culturali e la manifestazione di vari eventi. Oltre alle già citate mete, sono altrettanto apprezzate a livello di destinazioni domestiche anche le località sul Mar Nero, Crimea, Kaliningrad, Karelia, lago Baikal, le città dell'anello d'oro, Kazan e altre città d'arte⁷³.

Come abbiamo già detto, il crollo economico in corso in Russia ed i recenti eventi geopolitici hanno aumentato l'importanza del turismo domestico. La svalutazione del rublo ha causato per molti consumatori un potere di acquisto molto limitato, in questo modo le destinazioni internazionali sono diventate inaccessibili per molti russi ed essi hanno incominciato a rivolgersi al turismo domestico.

Inoltre, gli apparenti pericoli in tre delle destinazioni più popolari (Turchia, Egitto e Ucraina), hanno spostato letteralmente una considerevole mole di turismo, che prima si riversava su queste mete, verso l'interno. In più, il governo ha adottato alcune misure anti-crisi per supportare il turismo domestico. Oltre a tutto ciò, pesa anche il fatto che alcune categorie di dipendenti pubblici hanno il divieto di trascorrere vacanze all'estero; questi soggetti sono in qualche modo obbligati ad incrementare il turismo interno⁷⁴.

Tutti questi fattori hanno influenzato la crescita nel 2015; si è registrata, infatti, un'impennata di +8 % rispetto al 2014, raggiungendo quota 126 milioni di viaggi.

D'altra parte, dovrebbe essere notato che la crescita dei viaggi all'interno del territorio russo registrata nel 2015 ha intensificato, o per lo meno reso ulteriormente noti, i problemi già esistenti del mercato turistico del paese.

Il maggior problema affrontato dai Tour Operator è la bassa qualità dei prodotti e dei servizi turistici interni in confronto alle destinazioni internazionali. Quindi, il divario tra le aspettative e le esperienze dei russi che hanno già viaggiato all'estero è aumentato. Ciò significa che i viaggiatori russi, in particolare coloro che hanno già avuto esperienze di vacanze all'estero, si aspettano un qualcosa di molto diverso da quello che ottengono da un viaggio dentro i confini nazionali.

Un altro problema è la centralizzazione dei servizi turistici nelle città più importanti. A questo proposito, il governo ha cominciato a supportare lo sviluppo di altre destinazioni, migliorando le infrastrutture e le sistemazioni e sviluppando diversi programmi ed

⁷³ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

⁷⁴ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

eventi culturali. Come se non bastasse il fatto che lo sviluppo delle infrastrutture nelle regioni russe richiede altissimi livelli di investimento, la vastissima superficie di territorio e la bassa capacità di attrarre nuovi investimenti comporta che il rinnovamento e la costruzione di adeguate infrastrutture sia un processo molto lento.

Tra gli altri problemi, uno dei più importanti è la mancanza di un forte supporto promozionale, o semplicemente un'errata strategia di marketing, in favore delle destinazioni interne. Ciò significa che l'immagine della Russia in chiave turistica è stata non solo poco promossa, ma anche in modo poco efficace.

Dopo aver analizzato la situazione dei flussi di viaggi che entrano, escono o rimangono all'interno del territorio russo, adesso vediamo la parte Leisure.

Con Leisure intendiamo quei viaggi il cui scopo o obiettivo è il piacere. Tutto ciò si traduce semplicemente in vacanza e quindi rappresenta ancora meglio la situazione turistica di un determinato paese.

Nel grafico sotto, si possono notare immediatamente una serie di evidenze.

La più importante è probabilmente la linea verde rappresentante il numero totale di viaggi di piacere comprendente sia le partenze verso l'estero, sia gli arrivi dall'estero che i viaggi domestici.

Si passa da un totale di 165 milioni di viaggi leisure nel 2015 ai 192 milioni previsti nel 2020, si tratta di una previsione di crescita del 16% in soli 5 anni. Appare chiaro, quindi, come il settore turistico russo sia in forte crescita dal punto di vista dei volumi; tutto questo si traduce in una logica opportunità della quale le varie aziende, internazionali e russe, affacciate sul mondo vacanze dovrebbero approfittare senza pensarci due volte.

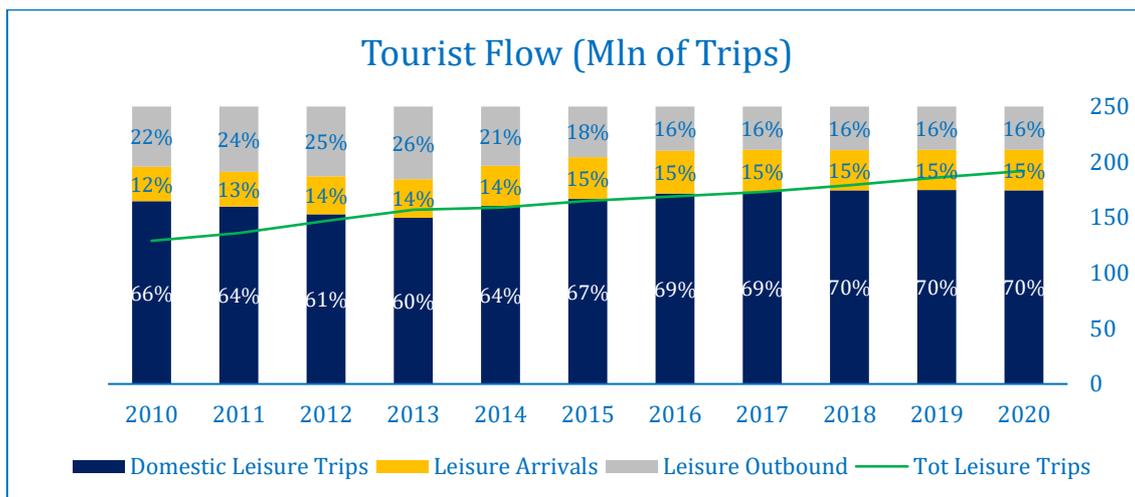
A conferma di quanto affermato in precedenza, la crescita sembra per lo più trainata dai viaggi domestici.

Questa crescita del turismo domestico non può che giovare alla Russia da vari punti di vista. Si prevedono infatti forti investimenti non solo da parte del governo, ma anche da compagnie estere desiderose ed impazienti di tuffarsi in questa ottica così rosea del turismo russo.

La speranza è che tutto ciò porti ad un circolo virtuoso: più viaggi interni portano a maggiori investimenti dentro i confini russi, che portano a più posti di lavoro, i quali a loro volta portano redditi più elevati e di conseguenza maggiore capacità di spesa nelle

tasche dei cittadini Russi. Questi a loro volta andranno torneranno a spendere di nuovo alte somme di denaro guadagnato in altre vacanze, favorendo ancora una volta il settore turistico e chiudendo il predetto cerchio.

Non è scontato, ma è certamente auspicabile, che si crei un solido network tra tutti gli attori all'interno di questo contesto, prima nelle città principali fino ad estendersi ed allargarsi poi alle regioni secondarie.



75

Seguendo la stessa logica utilizzata in precedenza, andiamo a visualizzare, in questo ordine, i seguenti fattori:

- Leisure Outbound Departures
- Leisure Inbound Arrivals
- Leisure Domestic Trips

Le **Leisure Outbound Departures** si riferiscono a tutti i viaggi internazionali di residenti russi per vacanza⁷⁶. Queste si contrappongono alle Business departures che invece includono viaggi internazionali di residenti per affari e MICE.

Dai grafici si nota come le partenze di piacere verso l'estero abbiano attraversato una crisi maggiore; si tratta però di una crisi che sembra essere ormai alle spalle.

⁷⁵ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

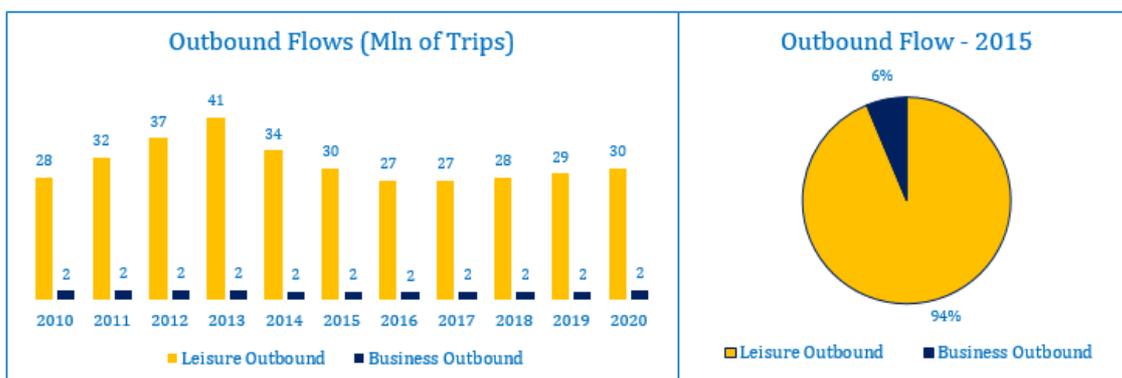
⁷⁶ Sono incluse vacanze ricreative, visite agli amici e parenti e altre tipologie tra cui sport, studio, sanità, shopping, religione etc.

Infatti si nota il seguente trend: impennata iniziale (dal 2010 fino al picco del 2013), poi una caduta (dal 2014 al 2017) e poi una stabilizzazione (a partire dal 2017) che porta ad una leggera crescita (2019 – 2020).

In seguito all'andamento appena descritto, si prevede che il volume di partenze verso l'estero per vacanza raggiungerà un ammontare addirittura superiore rispetto a quello all'inizio del periodo di analisi: +7,15% di viaggi in più nel 2020 rispetto al 2010.

I motivi della decrescita registrata dal 2014 al 2017 sono già stati ampiamente elencati durante questo capitolo, ma il turista russo non può che guardare con fiducia al futuro.

Dal secondo grafico si deduce chiaramente come sia la fetta Leisure la parte predominante delle partenze verso l'estero; notiamo che il rapporto Leisure/Business è più o meno stabile sul 95% vs 5% nel corso di tutto il periodo di analisi.



77

I **Leisure Arrivals** si riferiscono, invece, a tutti i viaggi di cittadini stranieri all'interno della Russia per motivi di piacere⁷⁸.

Al contrario, i **Business Arrivals** includono tutti i viaggi d'affari di stranieri il cui scopo primario è proprio il lavoro⁷⁹.

Dal grafico sotto possiamo dedurre che il flusso di arrivi a livello Leisure è costantemente in crescita durante tutto il periodo di analisi.

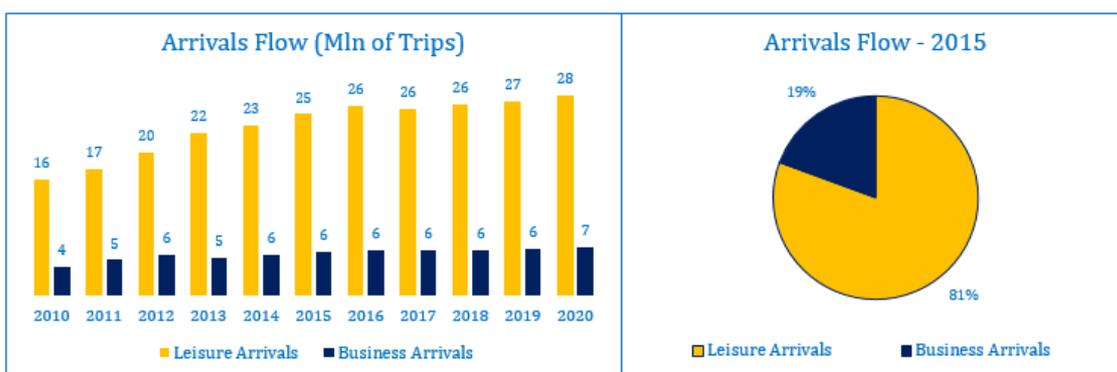
⁷⁷ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

⁷⁸ Includono vacanze ricreative, visite agli amici e parenti e altre modalità tra cui sport, studio sanità, shopping, religione etc.

⁷⁹ Se i viaggiatori d'affari scelgono di aggiungere una vacanza al loro viaggio, l'arrivo sarebbe ancora considerato d'affari in quanto motivo originario.

In ogni anno considerato notiamo un volume di viaggi maggiore rispetto all'anno precedente; più precisamente notiamo un salto addirittura del 75% dal 2010 al 2020 passando attraverso un costante e stabile aumento dei viaggi anno per anno.

Esattamente come per il caso delle partenze internazionali, anche all'interno degli arrivi provenienti dall'estero notiamo un netto dominio della modalità Leisure nei confronti della Business: rispettivamente 80% vs 20% durante più o meno l'intero periodo in questione.



80

Infine, concludiamo con i Domestic Leisure Trips che sono il numero di viaggi compiuti dai russi all'interno del paese di residenza a scopo di piacere⁸¹.

Di contro, i Domestic Business Trips non sono altro che il numero di viaggi compiuti dai residenti del paese all'interno del paese di residenza per affari⁸².

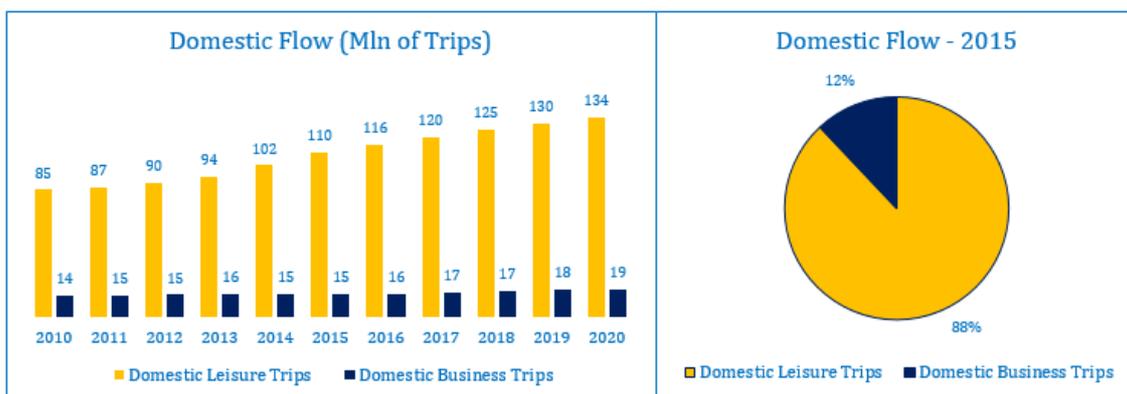
Per i viaggi domestici vale quanto detto per gli arrivi interni; infatti il flusso di arrivi a livello Leisure è continuamente in crescita lungo il periodo dello studio, arrivando ad un aumento del 58% dal 2010 al 2020 e passando attraverso un costante e stabile aumento dei viaggi anno per anno. Come per la crescita degli arrivi, in ogni anno considerato notiamo un volume di viaggi maggiore rispetto all'anno precedente.

Ancora una volta ci troviamo a sottolineare che la modalità Leisure è molto maggiore rispetto alla Business: rispettivamente 90% vs 10% lungo più o meno l'intero lasso di tempo in questione.

⁸⁰ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

⁸¹ Includo vacanze ricreative, visite agli amici e parenti e altri (sport, studio, sanità, shopping, religione etc).

⁸² Incluso il MICE (meeting, incentivi, conferenze, mostre).



83

È altrettanto interessante spostare la nostra analisi su un piano differente: passiamo da un focus sui flussi di viaggi per arrivare al dettaglio dell'ammontare di spese da parte dei viaggiatori russi una volta che si trovano all'estero.

Le Leisure Expenditures, infatti, si riferiscono alla cifra pagata per l'acquisto di beni di consumo e servizi (per quanto quantificabili) per il proprio uso o per altri durante i viaggi turistici.

Ci tengo a specificare che è molto importante comprendere che queste uscite monetarie sono spese fatte durante la durata del viaggio una volta raggiunta la destinazione in questione. Non si tratta dunque di quanto spende un viaggiatore per l'acquisto di voli, alberghi o per l'organizzazione in generale del viaggio prima della partenza.

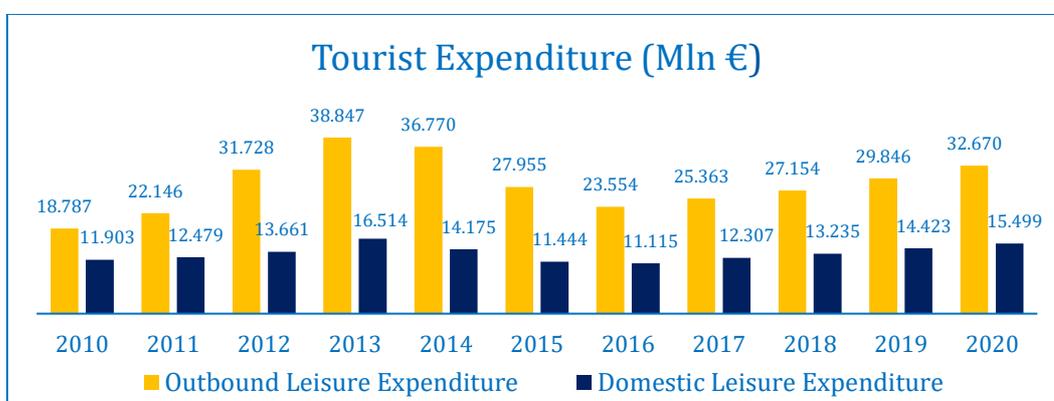
Anche questa volta riusciamo a suddividere questa variabile in base alla destinazione del viaggio: domestico o internazionale.

Guardando il grafico di seguito, notiamo che le spese per viaggi interni sono costantemente inferiori a quelle per viaggi all'estero. Questo dato sicuramente non deve sorprenderci in quanto i viaggi all'estero sono per natura più costosi, non solo perché tendono a durare un maggior numero di giorni, ma soprattutto perché il viaggio all'estero è concepito come un viaggio importante (anche se non unico nella vita). Esiste, quindi, la volontà da parte del viaggiatore di sfruttare al meglio l'importante opportunità di trovarsi all'estero sopportando maggiori spese a livello di escursioni, intrattenimenti, shopping etc.

Una curiosità è che una fetta molto importante di questa spesa è costituita da regali o doni fatti in favore di amici e parenti.

⁸³ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

Oltre a quanto detto, il fatto che la spesa durante i viaggi domestici sia inferiore alla spesa durante i viaggi all'estero ci conferma la tendenza spiegata in precedenza: i viaggi in uscita si trovano in crisi a causa del basso potere di acquisto dei consumatori russi (a seguito della svalutazione del rublo che ha portato a bassi livelli di entrate economiche e ad alta inflazione). Logicamente, tutto ciò ha costretto molti russi a ridurre le spese per viaggi e turismo scegliendo destinazioni interne, le quali, appunto, consentono una spesa di soldi più contenuta. Possiamo di conseguenza dedurre che, se i viaggiatori russi scelgono le destinazioni domestiche perché costano meno, allora spenderanno anche un ammontare di soldi minore in beni e servizi una volta intrapreso il viaggio.



84

A questo punto vogliamo scoprire una delle cose che più ci incuriosisce: dove preferiscono andare in vacanza i viaggiatori russi?

Nelle due tabelle sotto abbiamo le 10 destinazioni più battute dai viaggiatori russi durante gli anni chiusi (dal 2010 al 2015) e durante gli anni futuri (dal 2016 al 2020).

Table 18 Outbound Departures by Destination: Number of Trips 2010-2015

'000 trips	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Turkey	3,091.9	3,446.9	3,580.0	4,246.0	4,460.3	3,902.8
Egypt	2,859.3	1,833.6	2,519.6	2,395.0	3,141.2	2,435.0
Ukraine	7,900.4	9,018.5	9,526.7	10,284.8	2,363.0	2,028.5
Spain	605.3	862.8	1,202.1	1,583.6	1,420.6	1,338.6
Kazakhstan	733.5	942.3	952.7	1,241.5	1,221.4	1,304.7
Greece	451.2	738.9	874.8	1,352.9	1,250.2	1,219.5
Italy	595.3	745.5	950.1	1,005.1	1,096.7	1,045.3
Poland	652.4	855.8	1,196.1	1,244.0	1,018.7	973.0
Germany	590.1	737.1	918.2	1,038.8	951.1	915.1
Thailand	643.8	1,052.4	1,311.4	1,745.8	1,596.5	884.1

85

⁸⁴ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

Table 21 Forecast Outbound Departures by Destination: Number of Trips 2015-2020

'000 trips	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Turkey	3,902.8	3,391.4	3,444.2	3,585.9	3,733.8	3,915.9
Egypt	2,435.0	1,821.6	1,870.8	1,929.9	1,978.8	2,036.4
Ukraine	2,028.5	1,801.5	1,741.1	1,735.0	1,763.4	1,828.5
Kazakhstan	1,304.7	1,305.3	1,414.3	1,376.4	1,416.8	1,466.4
Spain	1,338.6	1,236.3	1,214.3	1,239.9	1,276.2	1,322.1
Greece	1,219.5	1,108.1	1,084.3	1,098.2	1,126.1	1,165.0
Poland	973.0	914.5	916.3	941.9	973.0	1,011.5
Italy	1,045.3	952.8	937.7	954.5	976.6	1,005.5
Germany	915.1	858.2	845.0	861.1	881.4	907.8
Thailand	884.1	820.3	816.4	835.8	866.9	904.9

86

Ancora una volta è necessario sottolineare come il declino e la pericolosità di alcune delle più popolari destinazioni in Turchia ed Egitto quanto la riduzione dei collegamenti aerei con l'Ucraina ha avuto un grande impatto negativo sull' andamento dei viaggi all'estero. Le tensioni nei confronti di Turchia e Ucraina e la minaccia di attacchi terroristici in Egitto hanno portato la quasi chiusura di tali mete. Inoltre vogliamo ricordare che la seconda più grande compagnia aerea, Transaero, è fallita.

Storicamente la Turchia ha contato per il 12% del totale delle partenze dalla Russia, mentre l'Egitto per il 9% e l' Ucraina il 7%. Il motivo di tale successo è stato per lo più un'offerta di prezzi decisamente competitivi accompagnata da servizi "Russian-oriented": sia la Turchia che l'Egitto offrivano una serie di resort con la modalità "all inclusive" che sta tanto a cuore al viaggiatore medio russo. Per questo motivo i Tour Operator russi sono riusciti a stabilire negli anni relazioni molto strutturate con questi resort creando un vero e proprio mercato di riferimento. Ulteriore chiave di successo di queste due destinazioni è stata l'assenza dell'obbligo del visto.

Andiamo ora a focalizzarci sullo specifico flusso verso i territori più influenzati dagli itinerari crocieristici (specialmente quelli affacciati sul Mar Mediterraneo)⁸⁷.

Dal 2010 al 2015, i viaggi verso la Grecia, la Spagna e l'Italia sono aumentati vertiginosamente con un balzo rispettivamente di +170%, +120% e +75%; questo dato

⁸⁵ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

⁸⁶ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

⁸⁷ Il campione seguente è stato estratto tenendo conto di criteri altamente soggettivi: ho voluto tenere conto sia delle destinazioni storicamente più significative (Egitto, Ucraina e Turchia), sia delle classiche destinazioni che interessano le crociere mediterranee (Italia, Spagna, Francia, Grecia), sia di paesi da cui partono itinerari crocieristici più esotici (Cina, USA).

riflette un forte appealing delle località turistiche del mediterraneo sia occidentale che orientale. L'offerta impareggiabile di coste, spiagge ed isole da parte della Grecia, della Spagna e dell'Italia sono effettivamente un punto di forza destinato ad aumentare sempre di più il fascino della vacanza mediterranea. D'altra parte appare abbastanza logico come le barriere verso la Turchia e l'Egitto abbiano permesso a questo flusso turistico di riversarsi su nuove destinazioni come le coste mediterranee.

In generale, i paesi europei sono certamente le top destinazioni per i viaggiatori russi quando si tratta di viaggiare all'estero.

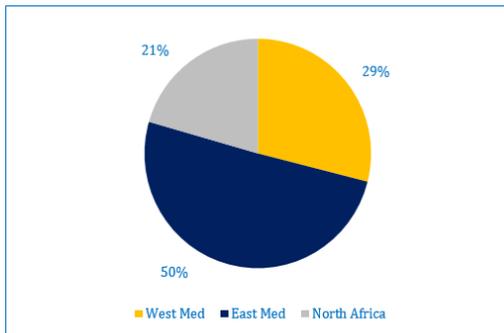
Sempre continuando a concentrarci su una chiave mediterranea, analizziamo in seguito un'aggregazione di destinazioni fatta in un'ottica molto crocieristica.

Abbiamo creato tre raggruppamenti che racchiudono quelle che sono le principali mete all'interno del bacino del Mediterraneo, che sono anche le destinazioni più toccate dagli itinerari crocieristici:

- Mediterraneo Est: Croazia, Cypro, Grecia, Israele, Montenegro, Turchia, Albania e Bosnia Erzegovina.
- Mediterraneo Ovest: France, Italia, Malta, Monaco, Portogallo e Spagna.
- Nord Africa: Algeria, Gibilterra, Libia, Marocco, Tunisia, Egitto.

Chiaramente tutti i paesi considerati nelle tre macroaggregazioni hanno la particolarità in comune di toccare il Mar Mediterraneo da una delle sue tre sponde.

In questo caso stiamo parlando di viaggi verso l'estero che includono sia la parte di piacere (Leisure) che la parte di lavoro (Business). Da quello che abbiamo visto in precedenza, però, la parte business pesa molto poco rispetto alla leisure, di conseguenza possiamo dire che questi numeri possono comunque darci un'immagine chiara e realistica della situazione. Si nota che l'East Med è la meta più in voga per i viaggiatori russi per vari motivi come una maggiore economicità delle destinazioni, una vicinanza geografica che consente una facile raggiungibilità.



Outbound Trips by Destination ('000 trips) 2015	
West Med	3.751,4
East Med	6.537,4
North Africa	2.661,2

88

Passiamo ora alla visione dei flussi in entrata analizzando quali sono i paesi esteri che costituiscono le fonti principali di turismo all'interno della Russia.

Table 2 Inbound Arrivals by Country: Number of Trips 2010-2015

'000 trips	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ukraine	4,811.0	5,230.1	5,598.3	6,087.5	8,538.2	10,320.2
Kazakhstan	2,371.3	2,626.3	3,125.5	3,308.9	3,656.4	4,561.5
Uzbekistan	1,584.1	2,086.4	2,677.3	2,967.4	2,353.1	2,054.3
Poland	340.8	606.8	1,024.5	1,413.9	1,581.5	1,523.6
Finland	527.6	546.6	733.8	748.6	674.5	1,321.8
Tajikistan	830.2	955.5	1,134.2	1,348.8	1,202.3	1,144.0
Azerbaijan	845.7	900.4	961.0	1,028.9	885.8	984.9
China	645.3	728.3	842.8	921.2	976.0	969.6
Moldova	852.8	922.1	1,028.2	1,181.8	801.2	803.6
Kyrgyzstan	552.9	593.0	624.0	763.4	725.7	585.2

89

Table 8 Forecast Inbound Arrivals by Country: Number of Trips 2015-2020

'000 trips	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ukraine	10,320.2	10,186.5	9,862.2	9,836.8	9,879.7	10,129.1
Kazakhstan	4,561.5	4,775.0	4,606.4	4,837.6	4,989.3	5,260.8
Uzbekistan	2,054.3	2,348.7	2,415.6	2,519.4	2,617.2	2,763.0
Poland	1,523.6	1,636.2	1,664.1	1,700.1	1,721.7	1,771.5
China	969.6	1,125.6	1,182.5	1,254.3	1,312.0	1,394.3
Finland	1,321.8	1,378.6	1,373.9	1,370.1	1,363.5	1,384.3
Tajikistan	1,144.0	1,227.2	1,202.8	1,214.1	1,231.8	1,277.5
Azerbaijan	984.9	964.5	909.2	929.8	929.5	946.5
Moldova	803.6	845.0	853.6	874.1	886.7	918.8
Kyrgyzstan	585.2	630.8	633.0	664.1	687.2	726.2

90

⁸⁸ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

⁸⁹ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

⁹⁰ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

Al di là dei paesi analizzati durante il periodo in questione, le principali fonti di flussi turistici verso la Russia provengono dall'Europa dell'Est e dalla regione pacifica asiatica, i quali prima erano formalmente paesi appartenenti all'Unione Sovietica ed al blocco sovietico con una significativa parte della popolazione che parlava il russo.

Per esempio dall'Ucraina è arrivato il 33% del turismo, mentre dal Kazakistan il 17%, dall'Uzbekistan il 7%, dalla Polonia il 6% e dal Tagikistan il 4%. Il più alto tasso di crescita del turismo è stato registrato da alcuni paesi della regione pacifica asiatica, dal Medio Oriente e Africa, con la Thailandia che addirittura registra il 27%.

La maggior parte di questi paesi sono fonti relativamente nuove in termini di arrivi turistici in Russia, sebbene la loro crescita potenziale è altamente dipendente dai problemi che l'industria turistica russa deve affrontare: complicate procedure per ottenere il visto, anche se il governo sta facendo alcuni passi per snellirle.

Per esempio nel 2014 Russia e Cina hanno stipulato un accordo che permette alle persone con passaporto di servizio di viaggiare tra i due paesi senza visto per 30 giorni. A partire dal 2000 i cittadini cinesi erano autorizzati a viaggiare in Russia senza visto a patto che viaggiassero in gruppi di almeno cinque persone. In ogni caso, l'autorizzazione dei viaggi senza visto per turisti cinesi è probabile che aumenti ulteriormente la richiesta di turismo verso la Russia.

A partire da questo punto in poi, abbiamo deciso di creare i grafici in modo che rappresentassero solo il 2015 (ultimo anno considerato chiuso e quindi in consuntivo).

La volontà, in questo caso, è di dare un'immagine più statica delle successive variabili un po' perché si prestano poco ad essere visualizzate come trend e un po' perché si tratta di tendenze piuttosto stabili e senza evidenze particolari. L'immagine del 2015 è stata considerata, dunque, decisamente rappresentativa.

Al di là di ciò, questa è la volta di vedere quali mezzi di trasporto prediligono i viaggiatori russi per le proprie vacanze; le opzioni sono Air, Land, Rail e Water⁹¹.

La logica rimane sempre quella di considerare ove possibile i flussi di viaggi verso l'estero, gli arrivi dentro la Russia ed i viaggi domestici.

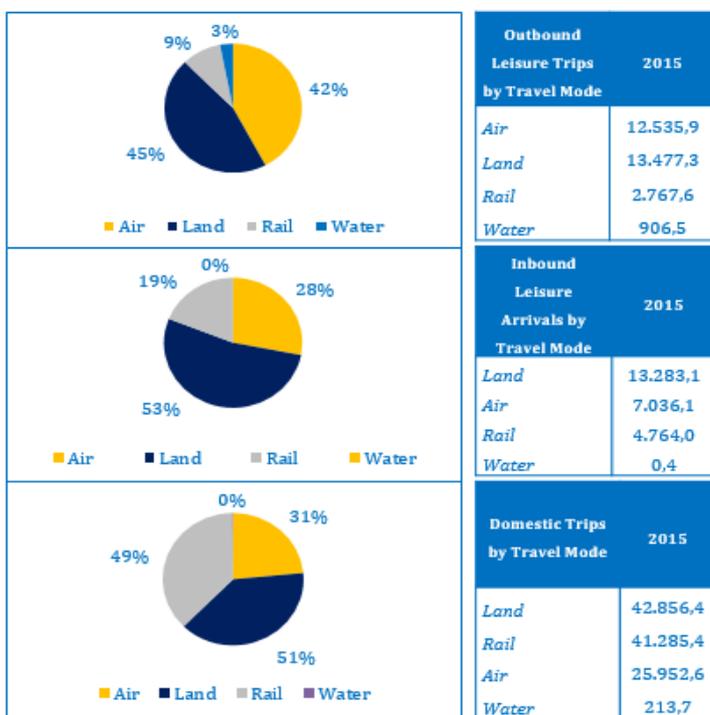
⁹¹ *Air*: viaggi in aereo con compagnie aeree, charter e low cost.

Land: viaggi via terra con macchina, bicicletta, bus, autostop, pullman, moto ecc.

Rail: viaggi in treno con treni passeggeri, escludono noleggio e trasporto di macchine⁹¹.

Water: viaggi in mare con traghetti, yacht, hovercraft.

Nei primi due grafici consideriamo i mezzi di trasporto utilizzati dai viaggiatori russi per andare in vacanza all'estero.



92

Dando un rapido sguardo ai tre grafici a torta, notiamo chiaramente che in due casi su tre le modalità “Land” e “Air” predominano sui restanti metodi di trasporto. È tutto sommato logico che sia proprio il caso dei viaggi domestici quello in cui la modalità “Rail” sia maggiore rispetto ai voli aerei; questo è sicuramente dovuto al fatto che i viaggi domestici richiedono un spostamento con distanze minori e quindi rendono meno frequente l'utilizzo di voli aerei in favore del treno.

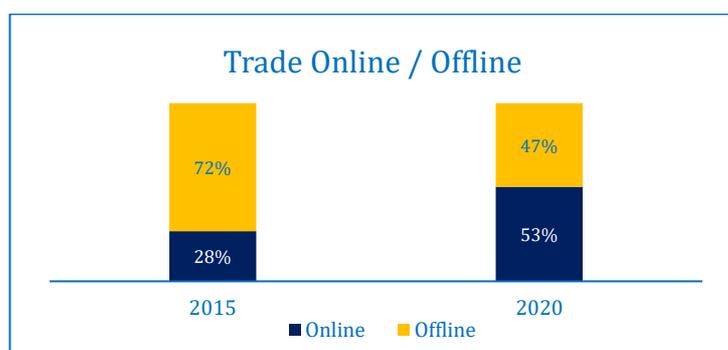
Se, invece, mettiamo a confronto le partenze verso l'estero dei viaggiatori russi con gli arrivi dell'estero dei viaggiatori stranieri, notiamo che la principale differenza consiste nel fatto che la modalità aerea è molto più utilizzata nel caso delle partenze verso l'estero (42% vs 28%). Questo significa che il viaggiatore russo si affida molto alle compagnie aeree ed il motivo è probabilmente data da una mancanza di servizi alternativi all'altezza ed efficienti. In ogni caso questo delta è compensato da un minor utilizzo del treno (9% vs 19%).

⁹² “Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia” Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

Passiamo adesso a concentrarci sulle modalità di acquisto delle proprie vacanze da parte dei viaggiatori russi. Vogliamo scoprire quali intermediari utilizzano e vedere specialmente se si affidano ad acquisti via internet o se continuano a preferire il metodo più “tradizionale” delle agenzie di viaggio vere e proprie presenti sul territorio.

La definizione di viaggi online è ampia e include tutte le vendite generate da prenotazioni via web e attraverso agenzie online. Le Intermediaries Online Sales, quindi, si riferiscono alle vendite OTA (Online Travel Agency) che sono considerate 100% online⁹³.

Le Intermediaries Offline Sales, invece, coprono tutte le transazioni non considerate online. Si tratta dunque di tutto ciò che non è fatto via internet o tramite OTA. Si riferiscono, dunque, principalmente alle tradizionali agenzie di viaggio.



94

Dal grafico si può vedere la situazione attuale a confronto con la previsione nel 2020. È chiaro come ci si aspetti una forte crescita delle vendite Online (+25 punti percentuali). Questo è dovuto a una naturale crescita dei servizi via web non solo all'interno del mondo del turismo.

L'acquisto via internet sta crescendo in maniera esponenziale di anno in anno e, chiaramente, anche le aziende si stanno adattando.

⁹³ Alcune transazioni si considerano online anche se alcune di loro sono finalizzate al telefono. Sono incluse sia le vendite fatte con siti web mobili che tramite app. Non sono considerate online quando il web è solamente uno strumento di ricerca o di avviso e la prenotazione è fatta presso una reale agenzia o per telefono tramite un tradizionale intermediario. Sono considerate online quando: sia la prenotazione che il pagamento sono fatti online; quando la prenotazione è fatta online e il pagamento direttamente all'hotel o all'agente di viaggio o per telefono; quando la prenotazione è fatta online anche se finalizzata al telefono.

⁹⁴ “Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia” Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

È ormai raro, infatti, che un'azienda non possieda un proprio sito internet che dia la possibilità di vedere i prodotti offerti ed, eventualmente, acquistarli con un rapido click.

Nel caso del settore turistico, saranno proprio le AdV (Agenzie di Viaggio) a modificare il proprio business model tendendo sempre di più in direzione di quello delle OTA.

Attualmente, però, questo cambiamento si sta dimostrando più lento del previsto in Russia, per lo meno nel settore dei viaggi.

La quota di mercato Online è ancora molto bassa, soprattutto se paragonata ad altri settori. Per esempio all'interno del settore dei voli aerei il 64% delle vendite è considerata via internet⁹⁵.

Certo è che dobbiamo anche considerare un questione di cultura: molto probabilmente il consumatore russo in generale non è molto portato (o non lo è ancora) per l'acquisto online o per il semplice utilizzo di internet. Avere a che fare con un consumatore non ancora "istruito" è una sfida non semplice per il mercato russo in generale e per tutte le aziende che vogliono affacciarsi su questo paese.

Dall'altra parte bisogna considerare un ruolo ancora importante delle tradizionali vendite Offline; le AdV hanno ancora un peso importante e quindi un elevato potere contrattuale in grado di influenzare le scelte di aziende che vogliono operare nel mondo turistico in Russia.

Dunque, da una parte un'offerta internet ancora "scarsa" e dall'altra un consumatore non abituato al mondo del web sono certamente un mix negativo per le vendite Online di vacanze in Russia.

Possiamo senza problemi dire che usare social media e internet mobile per la Russia come destinazione turistica è ancora inusuale.

Nonostante la significativa crescita del turismo online, la categoria ha grandi prospettive di sviluppo. L'aumento della penetrazione internet, della consapevolezza del consumatore, del grande interesse nelle nuove tecnologie e nuovi dispositivi elettronici ha spianato la strada per una forte crescita del turismo online. Inoltre, l'espansione delle OTA e dei relativi sistemi di pagamento ha contribuito a questa crescita.

Le linee aeree sono le più attive con i nuovi sistemi, con la più alta proporzione di vendite online, sebbene tutte le categorie vedono una crescita in doppia cifra.

⁹⁵ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015.

Il 2015 vede le vendite online in crescita del 24% pari a 6,38 miliardi di euro, anche se la crescita comprende tutte le categorie di viaggi. Le agenzie di viaggio online per residenti hanno registrato una crescita del 34% pari a 2,59 miliardi di euro.

Nel 2015 il numero di utenti attivi su internet è stato stimato in 58 milioni di persone. Questo include i russi che si connettono almeno 1 volta al giorno. Di questi circa più di 8 milioni hanno utilizzato servizi turistici online contro i 7 milioni del 2014.

L'operatore 100% online Priceline Group con il suo Booking.com è quello di maggior successo nel 2015.

L'attore interno Internet Travel OOO del marchio OZON.travel ha occupato la quarta posizione nel 2015 col 6%.

I più popolari motori di ricerca sono Yandex, Google, Mail.ru e Rambler. Yandex è il principale con il 59% degli utenti russi che lo usano regolarmente, Google è il secondo col 33%

Le vendite online miglioreranno in valore con un CAGR del 12% tenendo i prezzi costanti del 2015 per raggiungere 11,2 miliardi di euro nel 2020. La forte crescita è condizionata dalla sempre più forte penetrazione di internet, la proliferazione degli smartphone, ma anche dal numero crescente di aziende russe che adottano ricerche online, sistemi di pagamento e comunicazione. Le vendite dei viaggi via web avranno uno spostamento strutturale verso maggiori diversificazioni, con le vendite aeree che perdono valore in favore di altre categorie. Le vendite online ai residenti aumenteranno al CAGR del 19% per raggiungere 2,66 miliardi di euro nel 2020. Questa sarà la più rappresentativa categoria in crescita al CAGR del 17% per arrivare a 5,59 miliardi nel 2020⁹⁶.

Rimanendo sempre all'interno del mondo degli intermediari turistici, passiamo dal *Chi* vende vacanze al *Che cosa* viene venduto precisamente.

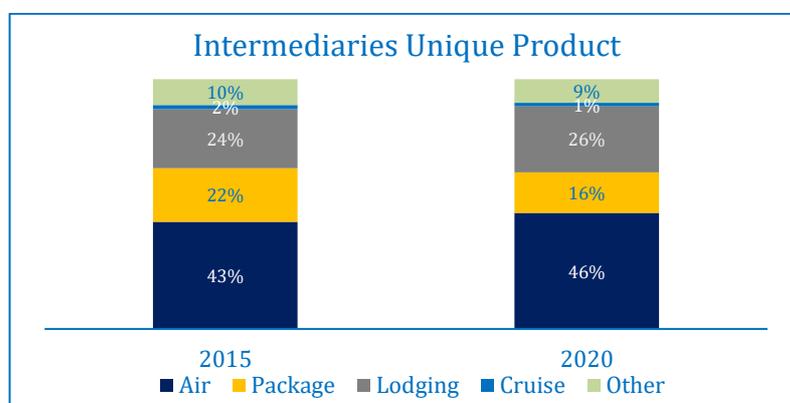
Infatti, tra i vari elementi acquistabili che compongono una vacanza, vogliamo vedere quali sono i più venduti dalle varie agenzie (online ed offline) focalizzandoci sui tre principali prodotti con l'aggiunta delle crociere:

- **Intermediaries Air Sales Only:** si riferisce alle vendite di biglietti aerei solamente⁹⁷.

⁹⁶ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015.

⁹⁷ Voli facenti parte di un pacchetto sono esclusi.

- **Intermediaries Lodging Sales Only:** si riferisce alle vendite di alloggi come singole componenti inclusi hotel e altri tipi di alloggio⁹⁸.
- **Intermediaries Package Holidays Sales:** Include *tradizionali pacchetti vacanze, pacchetti dinamici ed altre forme di pacchetti*⁹⁹.
- **Intermediaries Cruise Sales:** copre le vendite di crociere attraverso intermediario¹⁰⁰.
- **Intermediaries Other Sales:** include vendite fatte tramite intermediari di prodotti turistici venduti come singole componenti e non incluse nelle categorie precedenti¹⁰¹.



⁹⁸ La categoria include vendite fatte da affitti di vacanza direttamente come Airbnb, Homeaway, HouseTrip e Homelidays. Gli alloggi venduti come parte di un pacchetto sono escluse. Gli intermediari di alloggi si riferiscono a vendite a residenti (estere + domestiche).

⁹⁹ Si applica solo a intermediari turistici, quindi esclude qualsiasi componente legata al business aziendale.

I *tradizionali pacchetti vacanze* sono pacchetti fissati dai tour operator e agenzie di viaggio e includono trasporti e alloggi e possono includere anche pasti, trasferimenti ed escursioni.

Un *pacchetto tradizionale* tipicamente riguarda vacanze sole e mare per determinati periodi (come 7, 10 o 14 giorni). Nell'Asia pacifica include pacchetti "free and easy".

I *pacchetti dinamici*, invece, includono al massimo due prodotti turistici (es volo + hotel) che i clienti possono personalizzare sul sito o con l'app della OTA o con il tour operator. I clienti possono scegliere il loro fornitore preferito (es. hotel e compagnia aerea) e allo stesso tempo ottenere uno sconto sul prezzo totale comparati ai singoli prezzi se avessero acquistato separatamente.

Altri pacchetti sono quelli non inclusi nel primo e nel secondo tipo (avventura, trekking, city break, fly drive e spa).

¹⁰⁰ Incluso vendita di voli e altri servizi prepagati (terme, cibo, bevande, intrattenimento ed escursioni). Include crociere sui fiumi, ma esclude crociere su traghetti. Si applica solo a intermediari il cui business core è la vacanza (esclude quindi business aziendale). Includendo tutte le vendite di crociere fatte ai russi, possono partire dall'interno del paese od ovunque nel mondo.

¹⁰¹ Come biglietti per attrazioni turistiche, escursioni, city tour e transfer aeroportuali.

Il grafico sopra ha come obiettivo quello di paragonare la situazione dei venditori intermediari di vacanze attuale con quella prevista in futuro (2020).

Il volo aereo è certamente il primo prodotto per importanza seguito dall'alloggio e dal pacchetto turistico.

Come possiamo vedere non sono previsti grossi cambiamenti: si prevede che le vendite dei biglietti aerei continueranno a crescere, mentre i pacchetti turistici sono destinati a diminuire.

Questo può voler dire che il turista russo è destinato ad assorbire quella cultura che i paesi europei hanno già nel proprio DNA: inizieranno ad affidarsi sempre meno a pacchetti prestabiliti dalle agenzie per provare ad organizzarsi le proprie vacanze in maniera indipendente e *smart*.

Questo trend è certamente favorito dall'avanzamento del web; è, infatti, sempre più facile, rapido e sicuro acquistare su internet o anche solo ricevere informazioni utili dai numerosi siti turistici online.

Bisogna comunque sottolineare che il 2015 è stato uno degli anni più complicati per gli intermediari in Russia. La maggior parte dei player della categoria non ha pianificato significativi aumenti di ricavi, ma anzi hanno semplicemente tentato di sopravvivere durante l'anno.

La recessione economica e la svalutazione del rublo contro le principali monete ha influenzato la situazione economica della maggior parte dei consumatori russi riducendo il loro potere di acquisto. In questo modo, viaggiare all'estero è diventato insostenibile per molti di loro che hanno ridotto la domanda di servizi con intermediari. Inoltre le due principali destinazioni, Turchia ed Egitto, sono state chiuse alle compagnie di viaggio russe fino alla fine del periodo considerato. Secondo una delle agenzie della categoria, queste due destinazioni combinate generano addirittura tra il 30% e il 70% dei loro ricavi annuali.

Sono state proprio le vendite online la forza motore dietro la crescita nel totale delle vendite con intermediari.

¹⁰² "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Grafico di elaborazione personale.

I social media sono diventati uno dei più importanti strumenti per gli intermediari turistici per rimanere in contatto con la base dei loro consumatori. La maggior parte delle imprese turistiche ha un profilo sui più popolari network in Russia, incluso Vkontakte, Facebook, Instagram e Odnoklasniki, dove postano le ultime notizie, informazioni su eventi, sconti e offerte così come comunicano con i clienti. I social media sono, infatti, diventati uno strumento essenziale per costruire la fiducia e la fedeltà dei consumatori.

In ogni caso, ci si aspetta che le agenzie di viaggio e i tour operator saranno i più colpiti dall'avverso ambiente macroeconomico sia rispetto ad altri settori sia all'interno dello stesso settore turistico.

Le principali compagnie definite Intermediaries sono (in ordine decrescente in base alla quota di mercato):

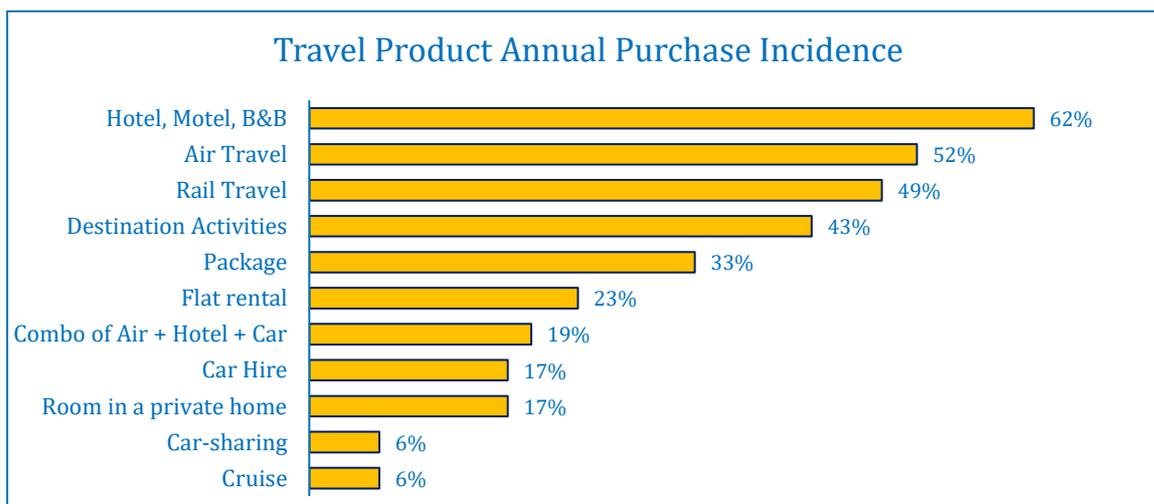
- Biblio travel
- Priceline group
- Tez tour
- Intourist
- OneTwoTrip

Adesso vediamo ancor più nel dettaglio quali componenti specifiche vengono acquistate durante una vacanza, andando oltre la aggregazione fatta in precedenza.

Il campione analizzato in questo singolo caso torna ad essere di nuovo quello di PhocusWright che si concentra sui già definiti Viaggiatori Online¹⁰³.

Iniziamo con lo specificare che la somma delle varie quote % nel grafico non fanno 100% in quanto durante la stessa vacanza possono essere acquistati più di una componente.

¹⁰³ con *Viaggiatore Online* si intende: cittadino russo con più di 18 anni, con accesso a internet, che ha fatto almeno una vacanza nel 2014 ed abbia acquistato, prenotato o almeno ricercato su internet un aspetto correlato a questa vacanza



104

Si delinea, quindi, una sorta di classifica delle componenti più acquistate per una vacanza in cui le due principali sono gli alberghi e i voli.

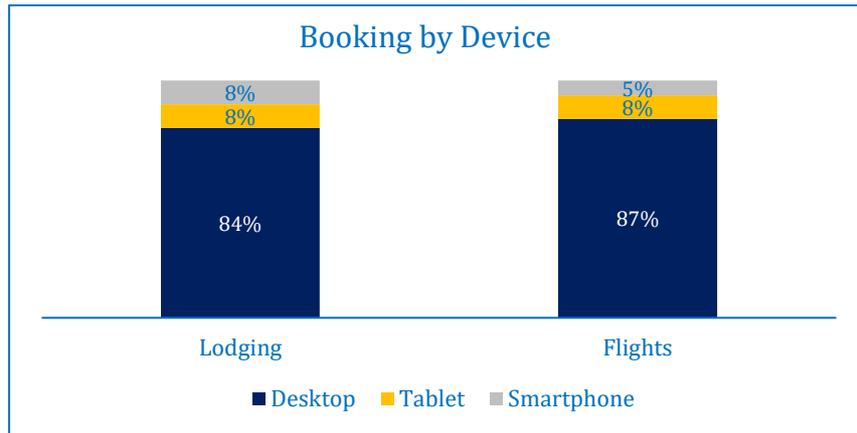
Per quanto riguarda i mezzi di trasporto, il volo aereo ed il treno sono, in maniera abbastanza prevedibile, i due mezzi di trasporto più comuni: infatti, durante la loro ultima vacanza, il 52% dei viaggiatori online ha preso almeno un volo, il 49% almeno un treno ed il 17% ha affittato una macchina. In ultima posizione, tra le modalità di trasporto, troviamo il Car-Sharing con solo il 6%; infatti la cosiddetta *sharing economy* è ancora molto poco sviluppata in Russia rispetto ad altri paesi anche europei.

La componente principale è sicuramente l'alloggio: al primo posto troviamo gli alberghi in generale con il 62%, al secondo posto notiamo l'affitto di un appartamento con il 23% ed infine il 17% ha prenotato una stanza in una casa privata. Dato che l'alloggio è una componente che tendenzialmente non viene "acquistata" più di una volta durante una vacanza (di rado un viaggiatore sperimenta più di una tipologia di alloggio), non è un caso che la somma delle 3 modalità di alloggio esaminate si avvicini al 100% esatto, 102% per l'esattezza.

Adesso ci focalizziamo su quelle che sono le due aggregazioni principali di componenti acquistabili durante una vacanza: l'alloggio e il volo.

In particolare vediamo tramite quale dispositivo vengono acquistati questi due elementi durante l'ultima vacanza dei viaggiatori online.

¹⁰⁴ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale.



105

Possiamo notare facilmente come lo Smartphone ed il Tablet abbiano un utilizzo a dir poco limitato nella situazione di pianificazione di una vacanza. Infatti, al di là dell'età, la maggior parte dei viaggiatori in Russia utilizza questi due strumenti solo come fonte di consultazione ed informazioni per poi passare al proprio computer al momento dell'acquisto dell'alloggio o del volo (84% - 87%).

Il motivo di questa avversione verso lo Smartphone ed il Tablet non è di certo da ricercarsi in una loro eventuale bassa diffusione in Russia (infatti entrambi i dispositivi hanno saturato il mercato russo), ma nella riluttanza da parte del viaggiatore online di utilizzarli nell'ambito turistico.

Per concludere il paragrafo dedicato al turismo in Russia, vogliamo vedere quello che potrebbe essere il Next Step per gli anni futuri.

Uno dei modi migliori per provare ad ipotizzare le possibili mosse future ed una plausibile strategia è l'analisi SWOT.

L'intento è quello di riassumere nei seguenti quadranti tutto ciò che di più importante ci siamo detti lungo tutto questo primo paragrafo.

¹⁰⁵ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricco patrimonio sia culturale che naturale ▪ Politica attiva da parte del governo per supportare lo sviluppo turistico ▪ Ampia varietà di attività uniche ed inimitabili all'interno del paese ▪ Livello di prezzi abbordabile grazie all'indebolimento del valore della valuta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastrutture e servizi sottosviluppati all'interno dello scenario turistico ▪ Mancanza di una base legislativa, specialmente per quanto riguarda i business model emergenti ▪ Assenza di un organo professionale all'interno dell'industria dei viaggi e del turismo ▪ Forti ostacoli burocratici ▪ La questione sulla sicurezza rimane una preoccupazione
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventi sportivi e culturali di importanza globale in previsione ▪ Forti campagne promozionali ▪ Promozione a livello regionale particolarmente forte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mancanza di fiducia da parte del consumatore nei confronti dei servizi turistici ▪ Possibile instabilità politica ▪ Ulteriore crollo economico

106

3.2. Studio del Turista Russo

I viaggiatori russi non hanno permesso che una situazione economica cupa e poco rassicurante si potesse mettere tra loro e il proprio desiderio di viaggiare e visitare il mondo.

Sicuramente le condizioni macroeconomiche influenzano molte delle decisioni riguardanti una vacanza del viaggiatore russo (quanto spendere, dove andare, durata della vacanza), ma è altrettanto certo che l'eventualità di fare una vacanza o meno non è in discussione.

Possiamo, dunque affermare che, i cittadini russi hanno tutta l'intenzione di andare avanti con la solita "fame" di viaggi. Si tratta di un pubblico particolarmente colto ed aperto a esplorare zone nuove e diverse, che offrano servizi di qualità ad un prezzo adeguato.

¹⁰⁶ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Tabella di elaborazione personale.

Una serie di tendenze che si ritrovano spesso alla base di ogni scelta del viaggiatore russo sono:

- ricerca del miglior rapporto qualità prezzo
- sicurezza come priorità
- crescita della domanda di viaggi con bambini
- tradizionale amore per le vacanze “sull’acqua” per i cosiddetti “over 45”

L’obiettivo di questo paragrafo è di fare un salto da quella che è l’analisi del settore turistico russo in una visione più alta e macroeconomica, a quello che è un vero e proprio studio microeconomico e sociologico dei comportamenti, delle caratteristiche e delle tendenze del Turista Russo.

Il focus non sarà più, quindi, sui flussi turistici in grande scala dalla Russia all’estero, dall’estero alla Russia o interni allo stesso paese, ma ci concentreremo sui modi di fare veri e propri del cittadino russo durante una vacanza.

Questo studio andrà a ricoprire un range di variabili che va dalle più basilari e ordinarie alle più specifiche, ricercate e sicuramente più dettagliate.

Partiamo dunque da una domanda semplice ed immediata quando vogliamo immaginare il turista russo: quante volte va in vacanza in media un cittadino russo ogni anno?

Per rispondere a questa domanda faremo riferimento ancora una volta al campione analizzato da PhocusWright che si concentra sui già definiti Viaggiatori Online¹⁰⁷.

La media annuale di viaggi da parte di un viaggiatore è di due trips.

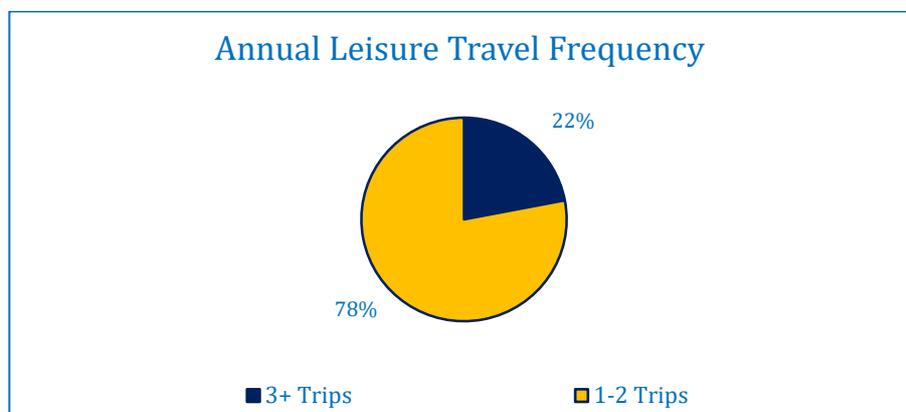
Andando maggiormente a fondo, come si vede facilmente nel grafico sotto, il 78% dei viaggiatori online si limita a compiere 1 o 2 viaggi in un anno, il restante 22% invece più di 3 (li definiremo *viaggiatori frequenti*).

Ancor più precisamente bisogna sottolineare che, all’interno di questo 22% di viaggiatori frequenti, la media è di ben 4 viaggi all’anno. Questa fetta di viaggiatori frequenti è per lo più trainata dai giovani (18 – 34 anni di età): infatti il 56% di loro ha fatto 3 o più viaggi nell’ultimo anno.

Ancora una volta, insomma, torniamo a parlare di questa tendenza in cui i più giovani rappresentano una potenziale opportunità. È, infatti, mia personale opinione che saranno

¹⁰⁷ con *Viaggiatore Online* si intende: cittadino russo con più di 18 anni, con accesso a internet, che ha fatto almeno una vacanza nel 2014 ed abbia acquistato, prenotato o almeno ricercato su internet un aspetto correlato a questa vacanza

questi giovani e frequenti viaggiatori online che potranno in futuro creare quella cultura o anche semplicemente abitudine verso la vacanza all'interno della Russia.



108

La frequenza di viaggi per vacanze da parte del pubblico russo è influenzata da numerose variabili tra cui la disponibilità economica e la quantità di tempo libero a propria disposizione.

Per questa seconda variabile bisogna considerare, per forza di cose, il numero annuale di giorni di ferie e giorni di festa “nazionale” a disposizione per i cittadini russi.

Le Paid Holiday sono le vacanze concesse dal proprio datore di lavoro mentre le Public Holiday sono determinate dal governo verso l'intero paese. Giusto per curiosità, il numero medio di ferie per un cittadino russo è di 28 giorni, mentre i giorni di festa nazionali sono 14.

In Italia, invece abbiamo una media di 31 giorni di ferie all'anno ai quali si aggiungono 12 giorni festivi non lavorativi.

Dopo aver visto quante vacanze all'anno fanno i cittadini russi, è legittimo farsi la seguente domanda: quanto dura in media una vacanza di un turista russo?

Iniziamo anticipando quelle che sono le durate medie di una vacanza a seconda che essa sia internazionale o semplicemente domestica: mediamente 10 notti per le destinazioni internazionali che per natura durano di più delle domestiche (8 notti)¹⁰⁹.

¹⁰⁸ “Phocuswright, Russia Consumer Travel Report” Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale

¹⁰⁹ “Phocuswright, Russia Consumer Travel Report” Charuta Fadnis, July 2015.

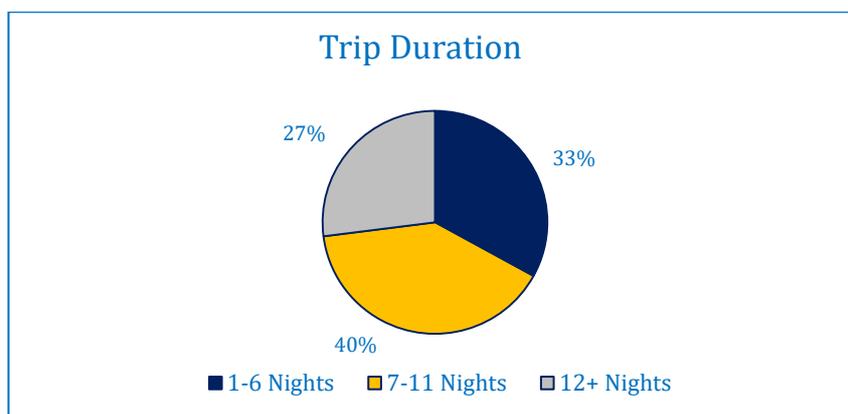
Appare chiaro e fisiologico che, per motivi di spostamenti su più lunghe distanze, maggiore spesa media ed un maggiore impegno, la vacanza internazionale è una tipologia di vacanza più importante e dunque anche più lunga come durata di tempo.

A conferma di questo pensiero, il 70% delle vacanze internazionali dura più di 7 notti.

Dopodiché abbiamo immaginato tre macroaggregazioni che prevedono altrettante tipologie di vacanze:

- 1 – 6 notti
- 7 – 11 notti
- 12 + notti

Mentre il 33% dei viaggi ha avuto una durata da 1 a 6 notti, è sicuramente più interessante sottolineare che ben il 67% dei viaggi è durato più di 7 notti.



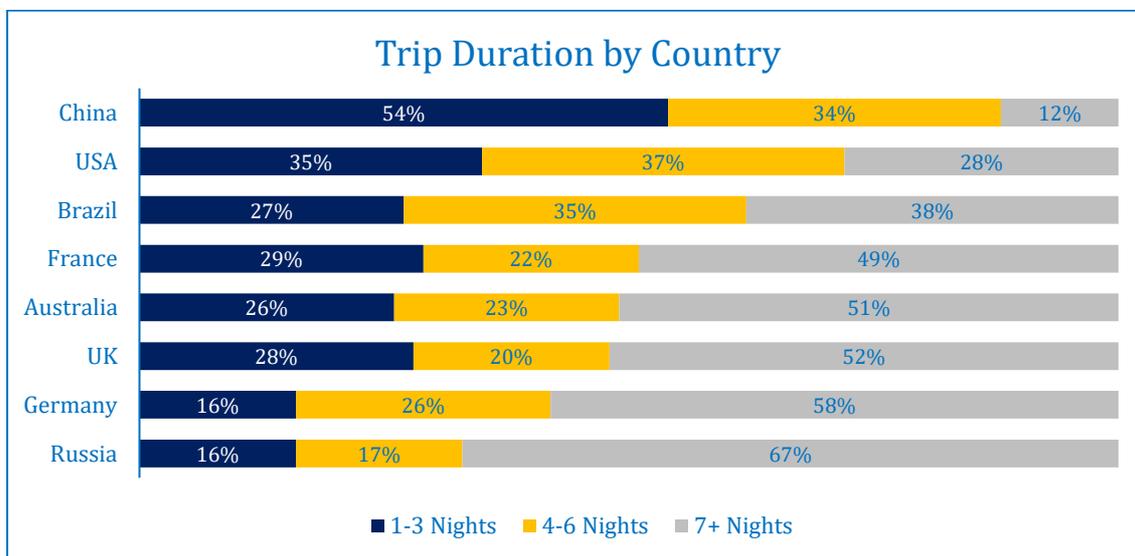
110

Se vogliamo andare ad analizzare, invece, la durata della vacanza confrontando la Russia con gli altri principali paesi mondiali, si può identificare un'ampia varietà di forme di vacanza: dal rapido "weekend di fuga" al "lungo viaggio della vita" alla più ordinaria "settimana di ferie".

Logicamente la durata e le modalità con cui si compie il viaggio dipende dalla cultura del paese in analisi. Per esempio, in Cina i viaggiatori tendono a fare numerosi viaggi "toccata e fuga" tanto che più della metà dei viaggi hanno una durata che va da 1 a 3 notti.

¹¹⁰ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale.

D'altra parte i tedeschi e ancor di più i russi prediligono una minore frequenza di viaggi, ma di durata maggiore. Per quanto riguarda la Russia, addirittura l'84% dei viaggi ha una durata maggiore di 4 notti ed il 67% dura più di ben 7 notti.



111

Concentrandoci sulla fondamentale variabile dell'età dei viaggiatori, partiamo col segnalare che il 75 % della popolazione adulta (età > di 18) con accesso a internet ha fatto almeno una vacanza nel 2014.

Analizzando il grafico sottostante, a colpo d'occhio si nota come le percentuali calino man mano che si avanza con l'età.

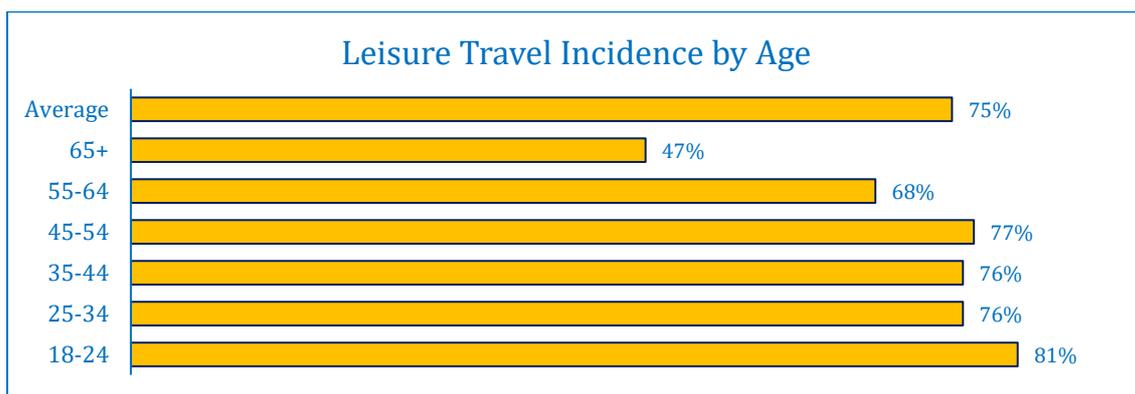
Questo dato ci conferma quanto detto più volte in precedenza circa i giovani che stanno fondamentalmente trainando il settore turistico in Russia e ci conferma ancora una volta l'opportunità che si trova all'interno di questo settore. Infatti, molte cose lasciano pensare che la percentuale di viaggiatori online (con età > di 18) aumenterà parecchio nei prossimi anni. Se vogliamo proiettarci nel futuro, possiamo immaginare che probabilmente questa fascia di viaggiatori online, che attualmente noi riteniamo giovani, continuerà a viaggiare anche quando saranno più anziani. Questo fenomeno è dovuto probabilmente ad una questione di "cultura del turista" che gli attuali giovani russi possiedono, mentre quelli più anziani fanno più fatica a concepire. Questa cultura si presume che non andrà disperdendosi con gli anni. A tutto ciò bisogna aggiungere che

¹¹¹ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale.

ci saranno nuovi giovani russi con altrettanta voglia di viaggiare e con mentalità più simile se non maggiore agli attuali giovani.

Il grafico ci dice che addirittura l'81 % dei russi tra i 18 ed i 24 anni ha fatto una vacanza nel 2014.

Non bisogna dimenticare però che la maggior parte dei viaggiatori russi è molto giovane a causa della struttura demografica del paese e della loro bassa speranza di vita.



112

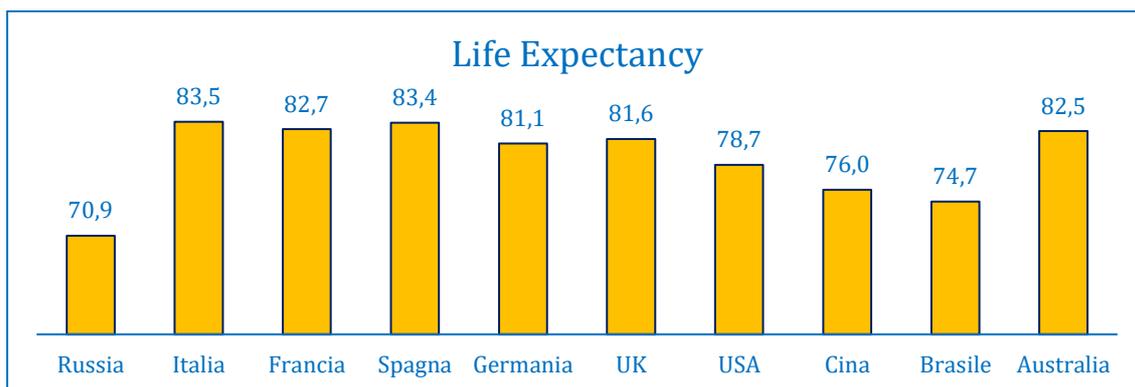
D'altra parte, si nota come invece il mercato più senior ancora non sia stato sviluppato a dovere.

All'interno della fascia con i viaggiatori con più di 65 anni si riscontra il declino maggiore di viaggiatori nel 2015 (circa meno 33%). Il motivo di tutto ciò è che la popolazione più anziana è particolarmente parsimoniosa e sensibile ai prezzi, di conseguenza l'aumento dei prezzi per i viaggi e l'alta inflazione hanno avuto un forte impatto sui più anziani ed hanno reso insostenibile per loro viaggiare.

A questo proposito entra anche in gioco una variabile tanto inaspettata quanto non sottovalutabile; è fondamentale precisare che la speranza di vita in Russia è molto minore rispetto a quella di altri paesi "occidentali".

Nella tabella seguente possiamo vedere come varia la speranza di vita di alcune delle principali nazioni:

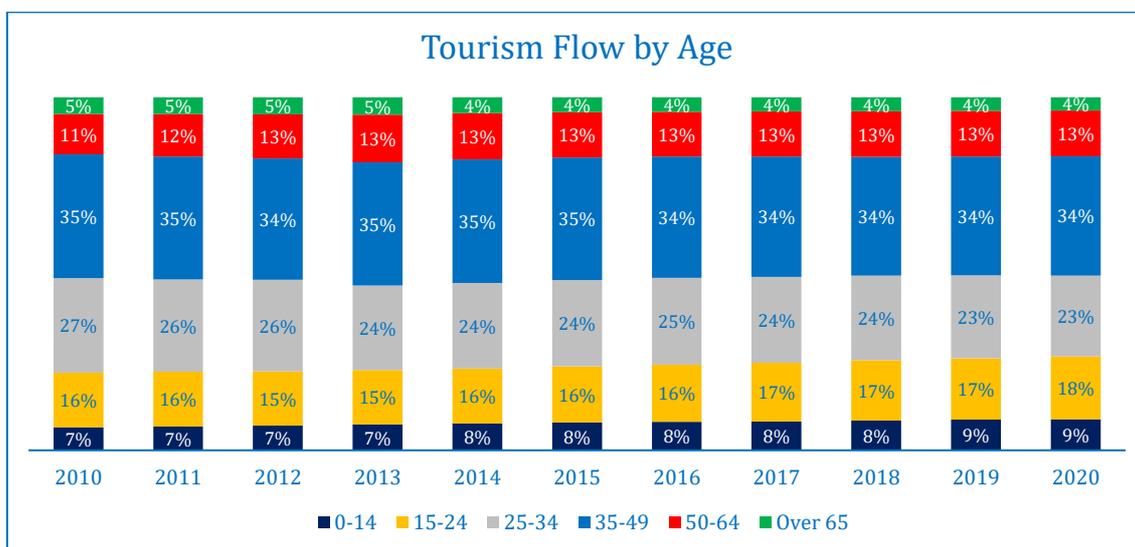
¹¹² "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale.



113

Appare chiaro come sia abbastanza fisiologico e naturale, dunque, che il settore turistico in Russia sia concentrato in fasce ritenute generalmente giovani. Semplicemente, vista la speranza di vita molto bassa, bisogna cercare di spostare l'ottica dell'analisi su un piano diverso.

Il grafico di seguito ci conferma quanto detto, la fascia d'età maggiore di 65 anni pesa molto poco ed in pratica non può sostenere un intero mercato turistico. Di conseguenza notiamo chiaramente che il mercato Senior in Russia non è sviluppato a causa di un concorso di colpe: mancanza di un'offerta di prodotti e servizi adeguati in termini di qualità e mancanza di domanda da parte dei cittadini più anziani.



114

¹¹³ Fonte dati: Banca Mondiale 2016. Grafico di elaborazione personale.

¹¹⁴ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Tabella di elaborazione personale.

Per Travellers by Age intendiamo il numero di cittadini russi che ha fatto almeno una vacanza¹¹⁵, sia essa con destinazione domestica o internazionale, che si trova all'interno di una certa fascia di età.

Dopo aver visto quante vacanze fanno i russi, quanto durano le loro vacanze e quelle degli altri principali paesi al mondo, adesso vogliamo andare a concentrare la nostra attenzione su uno step che si svolge in un momento cronologicamente successivo alle variabili analizzate fin ora.

Vogliamo, infatti, porci delle domande riguardanti una fase in cui il turista russo si trova già in viaggio: cosa preferiscono fare durante una vacanza i viaggiatori russi? In che cosa spendono principalmente i loro soldi?

Partiamo dal presupposto che le principali spese del turista russo all'estero si concentrano in queste quattro macrosezioni:

- Shopping
- Alloggio
- Cibo
- Attività

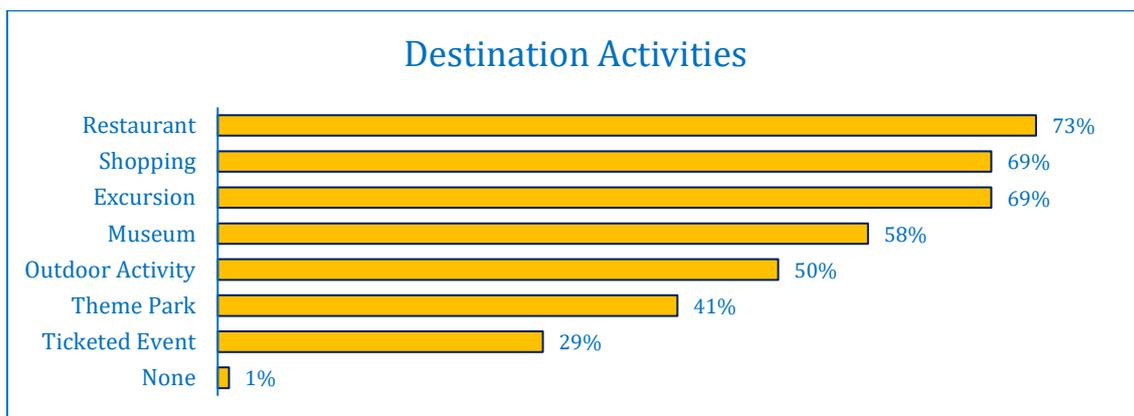
Naturalmente, a seconda dello scopo originario della vacanza, le attività ricercate sia durante il viaggio che prima di partire saranno differenti.

Entrando nello specifico, al primo posto di una classifica delle attività predilette dai russi in vacanza abbiamo il mangiare fuori al ristorante. Infatti, $\frac{3}{4}$ dei viaggiatori russi mangiano almeno una volta in un ristorante durante la loro permanenza in viaggio. Il motivo di una percentuale così elevata di viaggiatori che vanno al ristorante è l'irrefrenabile volontà da parte del turista russo di scoprire la cultura del luogo in cui si trova. Uno dei modi per farlo è sicuramente assaporare la cucina locale o fare escursioni per visitare il più a fondo possibile la regione in questione (69%). Non a caso le escursioni, insieme ai ristoranti, sono le attività predilette dal viaggiatore russo durante le proprie vacanze.

Inoltre, il turista russo non considera completa la propria vacanza se non ha speso un po' dei suoi faticosi guadagni in qualche negozio locale. Per questo il 69 % dei viaggiatori russi ha fatto shopping durante la sua ultima vacanza.

Altrettanto importanti sono i musei ed altre attività storico culturali (58%).

¹¹⁵ Vacanza con durata di almeno 24 ore.



116

In seguito, scopriamo qual è il profilo più frequente del viaggiatore russo quando va in vacanza. Con profilo del viaggiatore intendiamo:

- Coppia
- Famiglia
- Gruppi facenti parte di un tour organizzato
- Single che viaggiano da soli
- Altro¹¹⁷

Questi profili sono stati analizzati sia in chiave viaggi verso l'estero (Outbound) che arrivi dall'estero (Inbound).

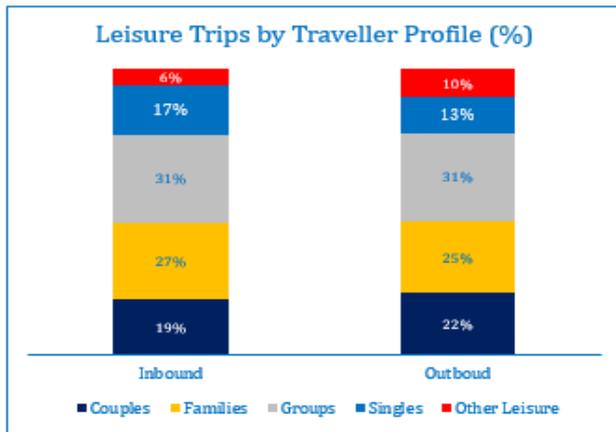
Per entrambe le casistiche sono i Gruppi ad avere il peso maggiore, ma la ragione è puramente fisiologica: all'interno dei gruppi ci sono, per definizione, un numero di persone più elevato rispetto agli altri profili.

Il dato su cui vorrei soffermarmi è, invece, quello riguardante le famiglie e le coppie russe che viaggiano verso l'estero. Infatti, questi due profili sono secondi solo ai Gruppi in termini di quota di mercato, ma mostrano un livello di spesa decisamente più elevata rispetto agli altri profili.

Possiamo dire che il 25% circa dei viaggiatori russi fa vacanze all'estero con la famiglia e la loro spesa media è di 1.911\$, mentre il 22% viaggia in coppia con una spesa media di 1.666 \$.

¹¹⁶ "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015. Grafico di elaborazione personale.

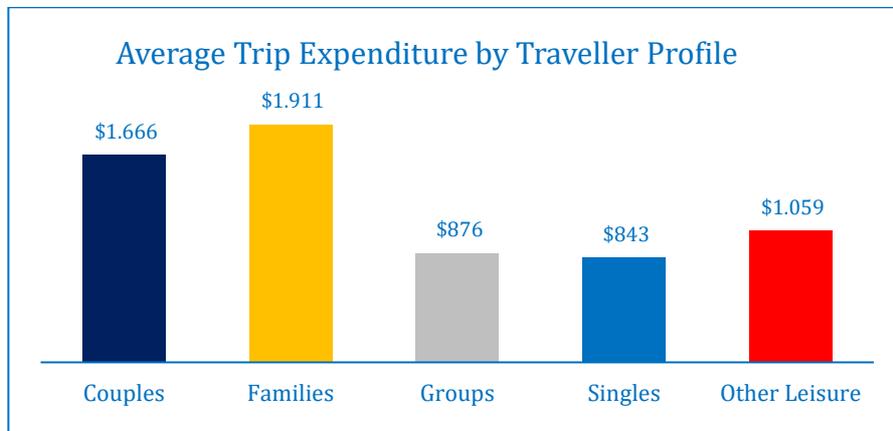
¹¹⁷ Viaggio di matrimonio, gruppo di amici che viaggia in modo indipendente da agenzie o pacchetti organizzati



	Inbound	Outbound
<i>Couples</i>	4.829	6.383
<i>Families</i>	6.722	7.555
<i>Groups</i>	7.789	9.055
<i>Singles</i>	4.365	3.859
<i>Other Leisure</i>	1.380	2.835

118

I due dati sopra sono informazioni molto importanti se combinate tra loro. Ci permette di identificare il profilo top su cui qualsiasi azienda turistica in Russia dovrebbe concentrarsi. Quello che stiamo dicendo non è semplicemente che le coppie e le famiglie sono identikit interessanti in quanto sono maggiormente frequenti, ma anche che sono quelli che spendono di più mediamente; appare chiaro come essi rappresentino dei soggetti su cui investire.



119

Vediamo adesso come si distribuiscono le vacanze durante l'anno dei viaggiatori russi. Ci aspettiamo chiaramente che questo dato sia influenzato non solo dalla naturale stagionalità (durante l'estate si viaggia banalmente di più), ma anche dalle varie feste

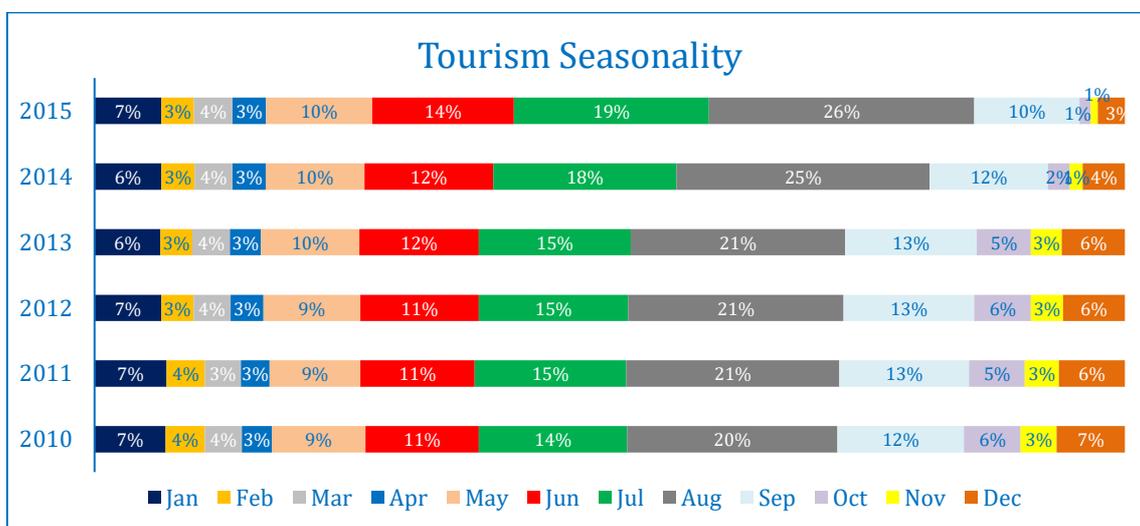
¹¹⁸ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Tabella di elaborazione personale.

¹¹⁹ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016. Tabella di elaborazione personale.

nazionali che si distribuiscono durante l'anno o, addirittura, dalle date di chiusura ed apertura delle scuole. Per esempio, per il caso Italia ci aspetteremmo un leggero picco durante eventuali “ponti” per l'Anniversario della Liberazione (25 Aprile), per la Festa del Lavoro (1 Maggio) o per la Festa della Repubblica (2 Giugno). Oltre a ciò, le scuole in Italia tendono a chiudere verso metà Giugno, mentre in Russia ciò avviene più o meno un mese prima.

Notiamo come prevedibilmente il mese di Agosto sia il mese in cui i russi viaggiano maggiormente; oltre a ciò il proprio peso percentuale aumenta con gli anni (+ 6 punti percentuali dal 2010 al 2015) confermando il proprio “dominio”.

Bisogna dire che esiste una stagionalità più piatta e meno marcata rispetto all'Italia. Infatti da Maggio a Settembre, con l'eccezione di Agosto che è il mese relativamente più importante, l'intensità dei viaggi si distribuisce abbastanza uniformemente. In Italia abbiamo una maggiore concentrazione a Luglio e Agosto. Il motivo principale è proprio quello della chiusura dell'anno scolastico un mese prima rispetto alla nostra, anticipando effettivamente la loro estate di qualche settimana.



120

In conclusione, vediamo quanto sono “moderni” i viaggiatori russi in termini di utilizzo del web per tutto ciò che riguarda una vacanza.

¹²⁰ “Travel & Cruise Russia: investigating the attitudes of Russian travellers towards cruising and towards italian brands” Fulcra, Lean Thinking & Decision Support Projects. Grafico di elaborazione personale.

Nel 2015 il numero di utilizzatori di internet in Russia è stimato intorno alle 50 milioni di persone. Ciò include chi si collega almeno una volta al giorno. Di questi circa più di 8 milioni hanno utilizzato servizi turistici online contro i 7 milioni del 2014.

L'operatore 100% online Priceline Group con il suo Booking.com è quello di maggior successo nel 2015. Rimanendo dentro i confini russi, l'operatore interno Internet Travel OOO del marchio OZON.travel ha occupato la quarta posizione nel 2015 col 6%.

I più popolari motori di ricerca sono Yandex, Google, Mail.ru e Rambler. Yandex è il principale con il 59% degli utenti russi che lo usano regolarmente, Google è il secondo col 33%.

I russi sono generalmente diventati più avanzati utilizzatori di internet e stanno aumentando l'uso di fonti come TripAdvisor, Google, Facebook, Vkontakte per pianificare i loro viaggi, comparare i prezzi, cercare recensioni e offerte. La maggior parte fa affidamento più sulle opinioni di altri viaggiatori o amici che sulle campagne pubblicitarie. I russi sono particolarmente affezionati ai siti locali o internazionali come Vkontakte, il più popolare network, Odnoklassniki, Youtube, Facebook o Twitter. Questi sono diventati gli strumenti più importanti per le compagnie di viaggio per comunicare coi clienti, organizzare attività, e pubblicare le news, sconti e promozioni.

Il tasso di penetrazione degli utilizzatori di internet in Russia rimane al di sotto del 20% con 4 milioni di persone. Inoltre il 66% possiede uno smartphone, il 41% un tablet.

Nella vendita di viaggi su internet i russi preferibilmente usano app di prenotazione. Inoltre per ottenere servizi turistici via mobile, i consumatori usano queste app per vari scopi mentre viaggiano: mappe, convertitori di valuta, previsioni del tempo, messaggistica e traduzioni. Tutto ciò gioca un importante ruolo nel moderno modo di viaggiare dei russi.

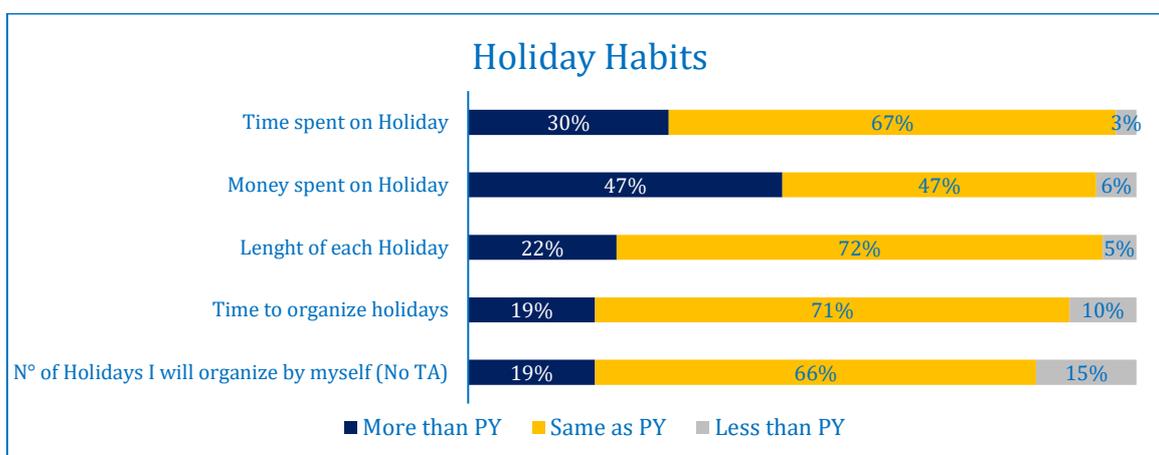
Inoltre, nel caso di acquisti via web di servizi o prodotto turistici, possiamo dire che è più comune utilizzare le app piuttosto che i siti web veri e propri. Per esempio Aviasales è una delle app relative al mondo travel più popolare. Un'altra agenzia di viaggi molto attiva nel mondo web è OZON.travel, la cui principale innovazione è una nuova applicazione per iOS e Android che offre un rivoluzionario approccio alla vendita di biglietti aerei in quanto non tenta di replicare la versione desktop come altre applicazioni, ma si tratta di un sito completamente nuovo.

Il popolo russo si sta sempre più abituando a prenotare online i propri biglietti aerei e, di conseguenza, iniziano a prestare maggiore attenzione anche ad altri prodotti relativi alle proprie vacanze che sono acquistabili online¹²¹.

A conferma delle opportunità offerte dal settore turistico russo: vediamo un'indagine che confronta la situazione dell'anno scorso con quella dell'anno attuale. In questo modo siamo in grado di proiettarci al futuro e di capire quale può essere il next step per il turismo in Russia.

Il prossimo grafico ci fa vedere, infatti, alcune variabili relative al settore turistico comparate con la situazione dello scorso anno. Si può vedere facilmente come tutte le variabili in questione riflettano una % maggiore rispetto all'anno precedente.

Salta subito agli occhi come addirittura il 47% dei viaggiatori russi quest'anno spenderà un ammontare di soldi maggiore rispetto all'anno precedente in vacanze. Questo dato va chiaramente ad influenzare quel 30% di viaggiatori che trascorrerà maggior tempo in vacanza rispetto all'anno scorso.



122

¹²¹ "Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia" Euromonitor International, August 2016.

¹²² "Travel & Cruise Russia: investigating the attitudes of Russian travellers towards cruising and towards Italian brands" Fulcra, Lean Thinking & Decision Support Projects. Grafico di elaborazione personale.

CAPITOLO 4: PERCHÉ IL MERCATO CROCIERISTICO È COSÌ PICCOLO IN RUSSIA?

L'obiettivo di questo intero capitolo non è solo di capire per quali motivi un paese così vasto e popoloso non abbia ancora abbracciato totalmente la crociera come modalità di vacanza, ma anche di riflettere su quelle che potrebbero essere delle efficaci soluzioni ai problemi strutturali che sono evidentemente presenti in questo caso.

Chiaramente questo processo appena descritto si svolgerà in chiave Costa Crociere: premesso che le varie tematiche sono comuni all'intero mercato crocieristico, tutte le soluzioni si riferiscono ad azioni implementate o implementabili da parte dell'azienda genovese. Ove sarà possibile cercheremo di fare un confronto con i principali competitors, specialmente MSC.

Il capitolo è dunque diviso in due paragrafi: nel primo si cercherà di dare una risposta alla domanda-titolo del capitolo; nel secondo vediamo quale potrebbe essere il "Next Step" per le crociere nell'ex unione Sovietica.

Iniziamo con quello che è il Comunicato Stampa ufficiale di Costa Crociere sul tema del mercato russo.

Comunicato stampa ufficiale - Costa Aprile

*“Quasi 5 milioni di turisti russi
pensano ad una vacanza in crociera”*

*Costa Crociere e Camera di Commercio Italo-Russa hanno presentato
i risultati di una ricerca condotta nel mercato locale.*

Mosca 12 Aprile 2017 - Il top management di Costa Crociere insieme ad alcuni importanti partners italiani e russi hanno presentato oggi i risultati di una ricerca sulla percezione e il valore dei marchi italiani, l'evoluzione del mercato crocieristico e la sua potenzialità nel mercato russo.

L'Italia è ampiamente considerata dal ricco pubblico preso in considerazione una delle destinazioni preferite per una vacanza e il loro legame con i marchi italiani è davvero forte. I Russi amano veramente l'Italia e il cosiddetto "Bel Paese" è ampiamente considerato come una futura destinazione per le vacanze.

Il 97% dell'obiettivo della ricerca è positivo verso i prodotti italiani e considera l'Italia come una meta per le vacanze molto desiderabile. Secondo loro l'Italia è automaticamente associata alla Bellezza, all'Eccellenza gastronomica, al miglior Shopping, alle tendenze ed alla moda, alla capacità di godersi la vita ma anche al design, all'originalità/creatività ed alla grande ospitalità.

L'Italia non significa soltanto vacanza, ma è anche sinonimo di alta qualità e marchi di stile. L'89 % dell'obiettivo selezionato tende a valutare positivamente i prodotti provenienti dall'Italia, il 79 % pensa che i prodotti provenienti dall'Italia sono i migliori e il 77 % crede che "Made in Italy" sia garanzia di ottimi prodotti. L'Italia è una destinazione in cima ai loro pensieri per il 24 %.

Tra le compagnie crocieristiche, Costa è il marchio più conosciuto a grande distanza dagli altri. Nessuna reale barriera è evidenziata verso questo genere di vacanza. Ma allora, perché le crociere sono ancora utilizzate solo da poche centinaia di migliaia di russi? E' un tipo di vacanza poco utilizzata, non molto conosciuta, non ancora familiare. All'interno del mercato delle vacanze, le crociere stanno registrando una costante crescita anno dopo anno. Secondo il rapporto mondiale 2016 del Cruise Lines International Association (CLIA), è previsto un aumento continuo della vacanza in crociera per tutto il 2017, ci si aspettano 25.3 milioni di passeggeri imbarcati nel 2017, un forte aumento dai 15.8 mil dei dieci anni precedenti (2007).

Parlando dell'Europa, il mercato crocieristico ha visto una costante crescita negli ultimi 10 anni, raggiungendo 6,7 mil di pax nel 2016. L'andamento quinquennale è in aumento in tutti i mercati europei.

C'è una forte potenzialità per le crociere nel mercato russo che non è ancora sfruttato e le vacanze in crociera registrano ancora un basso tasso di penetrazione. Il recupero dell'economia locale, la stabilità politica, la riacquistata fiducia dei consumatori sono le chiavi per una positiva prospettiva per gli anni a venire.

"L'industria crocieristica sta rispondendo alla crescita della domanda globale. Il marchio Costa è un fattore "chiave" in tutto il mondo e siamo fortemente incoraggiati

dalle prospettive sia a breve che a lungo termine” *ha detto Neil Palomba President Costa Crociere*” Le nostre navi, tutte battenti bandiera italiana, sono delle vere e proprie ambasciatrici dell’Italia nel mondo. Dal 2003 commerciamo i nostri prodotti in Russia. Costa Crociere incarna il meglio dell’Italia in termini di qualità, passione, stile e ospitalità. Sono convinto che l’offerta gastronomica insieme ad un nuovo intrattenimento a bordo connesso al modo di vivere italiano possa essere molto apprezzato dal cliente russo.”

La compagnia italiana Costa Crociere vende crociere in Russia dal 2003, attraverso tour operators partners locali. Negli ultimi 14 anni il numero di passeggeri russi che scelgono una vacanza a bordo di una delle 15 navi della Costa è aumentato significativamente. Inoltre, dal 2007 Costa Crociere offre ai suoi ospiti russi la opzione di imbarco e sbarco nel porto di San Pietroburgo (Costa Mediterranea è stata la prima nave ad attraccare al terminal crociere appena costruito nel settembre 2008) per le crociere estive nel Mar Baltico. La destinazione preferita dagli ospiti russi è il Mediterraneo anche se trovano molto attrattive anche le destinazioni esotiche.

“La conoscenza del marchio Costa è abbastanza alta fra i vacanzieri russi e siamo sicuri che la nostra offerta di prodotti rappresenta un valore imbattibile per proposta economica” - ha detto Massimo Brancaleoni Senior Vice President World Wide Sales “Solo Costa Crociere sta offrendo una serie di esclusive ed uniche esperienze italiane. Il nostro obiettivo è far sì che i nostri ospiti si sentano come in Italia. Finora il livello di apprezzamento dei nostri ospiti russi, che hanno già avuto un’esperienza sulle navi Costa, è ben oltre la media registrata dalle altre nazionalità; questo significa che i russi amano navigare con Costa”

Costa Crociere è una compagnia italiana facente parte di Carnival Corporation, il più grande gruppo crocieristico mondiale. Per 69 anni le navi della flotta Costa hanno attraversato i mari del mondo offrendo ospitalità e vacanze in autentico stile italiano, distinguendosi per cibo squisiti, vini raffinati, shopping unico comprendente una selezione di famosi marchi italiani. Attualmente la flotta Costa possiede 15 navi in servizio, tutte battenti bandiera italiana. Due nuove navi di ultima generazione sono attese per il 2019 e 2021. Saranno alimentate da gas naturale liquido(LNG) il carburante fossile più pulito al mondo e una vera innovazione ambientale. Costa rappresenta l’eccellenza italiana e ogni giorno supera le aspettative dei suoi ospiti con un’unica ed indimenticabile esperienza di vacanza. Tutto ciò grazie ai circa 19.000

dipendenti nel mondo che lavorano per procurare il meglio dell'Italia a bordo, con 137 differenti rotte, 261 destinazioni e 60 porti di imbarco.

Informazioni tecniche sulla ricerca. La ricerca è stata condotta su un campione online di 500 persone tra i 25 e i 65 anni, rappresentativi nazionalmente per età sesso e area geografica. Un sovracampione è stato eliminato per ottenere al massimo 500 persone di target. Il questionario fatto di domande chiuse ha una lunghezza media di 17 minuti. L'istituto che ha condotto il sondaggio è stato Interactive Market Research, un membro della compagnia Esomar, sotto la direzione di FULCRA SAGL, una compagnia di ricerche di mercato con base in Svizzera. La ricerca è stata commissionata da Costa Crociere.

4.1. Le Motivazioni

All'interno del comunicato ufficiale emesso da Costa Crociere possiamo già trovare alcuni dei punti salienti e dei passaggi chiave che andremo ad analizzare nel dettaglio in modo da poter rispondere alla domanda a titolo del capitolo: ***perché il mercato crocieristico è così piccolo in Russia?***

Il comunicato stampa ci dà già, infatti, un indizio molto importante: “la crociera è un tipo di vacanza poco utilizzata, non molto conosciuta, non ancora familiare”.

Ecco dunque che si presenta la prima di una serie di fondamentali barriere per il mondo delle crociere in Russia: gli *scarsi investimenti in comunicazione*.

Quello che è mancato, soprattutto da parte di Costa, negli anni passati è stata una vera e propria strategia di marketing nei confronti del cliente russo. Ci sono stati pochi investimenti in campagne pubblicitarie e comunicazionali che permettessero sia di rendere riconoscibile il proprio brand sia di posizionare il proprio prodotto nel modo migliore, creando intorno ad esso il corretto fascino ed appealing. Questo tipo di impegno, ad oggi, è stato preso principalmente in direzione dei mercati crocieristici più importanti come Italia, Francia, Spagna, Germania e Austria e Svizzera.

Il secondo ostacolo, quindi, è proprio una conseguenza logica dei mancati investimenti in comunicazione: l'*awareness*.

Appare immediato e legittimo chiedersi come mai, nonostante un flusso turistico annuale a dir poco mastodontico (secondo i dati mostrati nel capitolo precedente, nel

2015 la popolazione russa ha compiuto circa 140 milioni di viaggi definiti di piacere¹²³), il mercato crocieristico pesi così poco.

Si può rimanere comprensibilmente stupiti nel vedere che la percentuale di penetrazione delle crociere in Russia è pari solo allo 0,28%. Eppure, una volta intervistati sull'argomento, la maggior parte di loro dichiara quanto segue¹²⁴:

- Non conoscono la crociera
- Farebbero volentieri una vacanza in crociera
- Come principale destinazione prediligono il Mar Mediterraneo
- Hanno un forte interesse verso il prodotto "Made in Italy"

Stando a queste condizioni, è evidente che il problema di riconoscibilità è radicato e non trascurabile; quello che ci stanno dicendo gli intervistati è che sceglierebbero con piacere la crociera come modalità per le proprie vacanze, ma non sono proprio a conoscenza di questa possibilità. All'interno dell'immaginario del viaggiatore russo, quindi, la crociera non ci rientra nemmeno. Appare chiaro come una situazione del genere, per ogni compagnia il cui obiettivo finale è il profitto, non possa proprio essere accettabile.

Quello che manca sembra essere proprio una comunicazione strategica ed integrata in grado di creare non solo un sentimento positivo intorno alla crociera, ma anche una vera e propria riconoscibilità che sta alla base di qualsiasi successiva strategia di marketing.

In ogni caso, essendo comunque il marchio Costa il più conosciuto all'interno del settore crocieristico, alcuni Russi lo accostano a piacevoli fattori:

- Qualità del cibo
- Efficienza nei servizi
- Personale amichevole
- Elevato livello di animazione, attività ed artisti

Non mancano, d'altro canto, alcune associazioni di pensiero meno apprezzate:

- Assenza di escursioni, personale ed informazione in lingua russa a bordo delle navi
- Scarsa customizzazione del cibo nei confronti dei gusti tipici russi

¹²³ Vedi tabella a pagina 37 in nota 54.

¹²⁴ Intervista da parte di Fulcra, Lean Thinking & Decision Support Projects all'interno del report "Travel & Cruise Russia: investigating the attitudes of Russian travellers towards cruising and towards italian brands"

- Navi definite trasandate

Se da una parte è vero ed incoraggiante il fatto che Costa abbia il marchio maggiormente riconoscibile all'interno del settore crocieristico, è altrettanto vero e doloroso che sia necessario distinguere l'awareness di tipo positivo da quello negativo: per quanto riguarda l'azienda genovese, il tragico incidente della Concordia ha creato sì una riconoscibilità intorno al proprio brand, ma sicuramente con effetti pessimi.

Come abbiamo appena menzionato, uno dei fattori che purtroppo un cittadino russo collega al brand Costa è l'assenza di escursioni, personale ed informazione nella propria lingua madre a bordo delle navi. Il secondo principale ostacolo alla crescita del settore crocieristico in Russia è, infatti, proprio di tipo *linguistico*.

I Russi tendono a non saper parlare l'inglese e questo crea non poca difficoltà sia per i passeggeri russi stessi che per il personale crocieristico a bordo. Oltre a ciò va detto che la lingua russa non è certo di immediata comprensione per coloro i quali parlano lingue "latine" o "anglofone", non è quindi nemmeno semplice per i clienti russi fare amicizia o conoscenza con passeggeri di diversa nazionalità.

La mancanza di comunicazione reciproca tra i Russi nei confronti di personale e passeggeri è uno dei fattori che rischia sicuramente di rendere meno piacevole la propria permanenza a bordo della nave. Per questo motivo spesso, prima della partenza per un viaggio, i viaggiatori russi vogliono accertarsi della presenza di strutture di accoglienza, guide turistiche ed escursioni in cui si possa parlare la lingua russa.

A quest'ultimo punto si collega una terza barriera: la richiesta da parte del viaggiatore russo di un *prodotto altamente customizzato*.

Il viaggiatore russo in generale tende a preferire e ricercare un pacchetto vacanze che sembri cucito addosso a lui in tutto e per tutto. Una cultura particolare, oltre al già citato problema della lingua, creano insieme quella che possiamo definire una mancanza di un'offerta personalizzata e dedicata. A conferma di ciò, abbiamo già detto che uno degli accostamenti negativi da parte dei russi nei confronti del marchio Costa è una scarsa customizzazione del cibo. Non è però semplice adattare il proprio prodotto agli usi e costumi di una popolazione come quella russa che è decisamente varia, eterogenea e diversificata a cause del vasto territorio e delle numerose culture presenti al proprio interno.

Andando oltre, vediamo che un ostacolo da non sottovalutare è la *percezione del prodotto*. La crociera è ancora vista (a torto o a ragione) come una tipologia di vacanza elitaria con prezzi e spese elevatissime che si possono permettere solamente le fasce più alte di popolazione dal punto di vista reddituale. A tutto ciò va aggiunto che, per motivi di spostamento di lungo raggio, molto spesso il costo del biglietto della crociera è accompagnato da quello del volo; pensate adesso al tipico caso in cui si tratti di una famiglia di 3/4 componenti ad andare in crociera: la spesa finale è relativamente elevata. Dunque la percezione, almeno in Russia, è che questa modalità turistica non sia accessibile a tutti e che quindi sia destinata esclusivamente al “Wealthy World Citizen” che abbiamo già visto nel primo capitolo¹²⁵: per questo particolare profilo di turista russo il viaggio è un segnale di elevato stato sociale e deve sentirselo personalizzato su misura a seconda delle sue comodità, dei suoi piaceri e dei suoi desideri. Tutto deve avere come scopo finale un clima di lusso sfrenato e raffinato.

Come abbiamo già detto, appunto parlando della matrice del primo capitolo, questa tipologia di turista rappresenta solo il 5% in Russia. È chiaro quindi come non si possa creare un intero mercato turistico se il tuo cliente obiettivo rappresenta sì e no il 5%. Una delle sfide da superare quindi per il mondo delle crociere, se si vuole avere successo in campo russo, sarà quello di modificare il posizionamento del proprio prodotto nell’immaginario del consumatore russo.

A tutto ciò si aggiunge quello che è un problema di *accessibilità*. Il paese russo è, infatti, molto complesso da questo punto di vista essendo geograficamente complicato. Si tratta di una superficie vastissima (ampia oltre 10 mila chilometri) che copre ben 11 fasce di fusi orari diversi lungo tutto il proprio territorio¹²⁶. Bisogna inserire, quindi, all’interno di questo contesto una situazione infrastrutturale arretrata dal punto di vista logistico che rende difficoltoso e dispendioso economicamente parlando muoversi da una regione all’altra della Russia. Basti pensare ad una famiglia che, oltre alla spesa per l’acquisto del proprio biglietto crocieristico, deve sostenere anche un’uscita monetaria corrispondente a 3-4 voli aerei per raggiungere il porto d’imbarco.

Occorre ricordare, infine, la bancarotta della Transaero, cioè la seconda più grande linea aerea del paese; questo ha comportato ulteriori problemi riguardo i collegamenti aerei

¹²⁵ Vedi matrice in nota 13 a pagina 11.

¹²⁶ Mosca ha un orario di 9 ore antecedente ai suoi estremi confini orientali.

con i paesi esteri. La ragione delle significative difficoltà finanziarie della Transaero è stato il flusso sempre decrescente di passeggeri nelle linee aeree in Russia che ha portato fino al suo fallimento nel 2015.

A tutto ciò va aggiunto un *ostacolo burocratico* non da poco, cioè l'ottenimento del visto Schengen necessario per viaggiare in alcuni paesi esteri.

Si tratta, infatti, di un costo aggiuntivo non solo monetario¹²⁷ ma anche tempistico a causa del lungo e faticoso iter burocratico che è necessario sostenere. Per esempio nel caso in cui un russo volesse venire in Italia a scopo turistico per un periodo inferiore a 90 giorni, dovrebbe obbligatoriamente soddisfare i seguenti requisiti:

 Documenti e moduli:

- [formulario per la domanda del visto d'ingresso \(visualizza \)](#)
- [fotografia recente in formato tessera](#)
- [documento di viaggio in corso di validità con scadenza superiore di almeno tre mesi a quella del visto richiesto](#)
- [titolo di viaggio di andata e ritorno \(o prenotazione\), ovvero la dimostrazione della disponibilità di mezzi di trasporto personali](#)
- [dimostrazione del possesso di mezzi economici di sostentamento, nella misura prevista dalla Direttiva del Ministero dell'Interno 1.3.2000 \(visualizza \)](#)
- [documentazione giustificativa della propria condizione socio-professionale](#)
- [assicurazione sanitaria avente una copertura minima di €30.000 per le spese per il ricovero ospedaliero d'urgenza e le spese di rimpatrio, valida in tutta l'area Schengen](#)
- [disponibilità di un alloggio \(prenotazione alberghiera, dichiarazione di ospitalità, dichiarazione di assunzione delle spese di alloggio da parte dell'invitante\) \(visualizza \)](#)

128

Nel 2014, anno in cui si è registrato il maggior numero di visti emessi, i Consolati di Mosca e San Pietroburgo hanno rilasciato 800 mila visti (cioè più di 1/3 di quelli emessi dal network italiano verso tutto il mondo). Dalla fine del 2014, però, c'è stato un calo di viaggiatori russi verso i paesi stranieri che ha portato ad una diminuzione nel numero di visti richiesti verso l'Italia. Di conseguenza, i Consolati italiani presenti sul territorio russo hanno concesso solamente 500 mila visti, cioè il 40% in meno circa in confronto al 2014. Bisogna dire però che questo dato non è per forza negativo in quanto sono sempre più in crescita i visti pluriennali e multi-ingresso, i quali costituiscono addirittura più del 90% di quelli di nuova emissione¹²⁹. Questa diffusa modalità di nuovi visti va certamente a compensare gran parte del calo pari al 40% rispetto al 2014. Oltre a ciò, le nuove regole sulla rilevazione obbligatoria delle impronte digitali costituiscono

¹²⁷ Costo del visto 35 € per cittadino russo che si reca in Italia a scopo turistico per un periodo inferiore a 90 giorni

¹²⁸ Farnesina "Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale".

¹²⁹ Già in circolazione ci sono circa 1 milione e mezzo di visti per i russi verso l'Italia.

un ostacolo dal punto di vista psicologico anche se non sembra influenzare troppo il panorama turistico¹³⁰.

All'interno di questo contesto burocratico si aggiunge l'introduzione da parte del governo russo del divieto di andare all'estero per alcune specifiche categorie di dipendenti statali.

Tutte queste difficoltà burocratiche possono essere viste senza problemi come un vantaggio competitivo di quei mercati turistici concorrenti alla Russia che non devono affrontare lo stesso problema.

C'è da dire che sotto questo punto di vista la situazione è destinata a migliorare grazie al governo russo che ha tutta l'intenzione di snellire le procedure burocratiche proprio per venire incontro alle esigenze dei viaggiatori e per incrementare l'importanza del settore turistico (specialmente per quanto riguarda il flusso in direzione opposta, cioè viaggiatori stranieri che vanno in Russia per le vacanze). Resta in ogni caso una barriera anche psicologica di non poco conto.

Tutti questi freni allo sviluppo delle crociere in Russia vanno inseriti all'interno di un contesto più ampio che vede la Russia colpita da una complessa *instabilità economica*. Come abbiamo già visto in modo esaustivo nel primo paragrafo del capitolo 3, la situazione del turismo in Russia presenta tuttora vari nodi da sciogliere che per forza di cose vanno ad influenzare la crescita anche di un settore come quello delle crociere. Tra le altre ricordiamo delle infrastrutture generali e turistiche sottosviluppate, la mancanza di una legislazione che regoli efficacemente la nascita di nuove attività imprenditoriali, la totale assenza di una figura professionale all'interno del settore Travel ed, infine, un'immagine di insicurezza verso l'estero ancora da risanare. A tutto questo aggiungiamo continue tensioni geopolitiche che hanno incrinato i rapporti con l'UE, soprattutto in seguito alla questione ucraina, e l'incertezza sul futuro andamento del Rublo nei confronti dell'Euro e del prezzo del petrolio che andrebbero inevitabilmente e stravolgere le carte in tavola per l'intero paese.

Infine, iniziamo a citare un tema che verrà approfondito più tardi nel capitolo seguente, ovvero un *sistema distributivo inefficace* e per certi versi davvero complesso.

¹³⁰ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

Rimaniamo a questo punto in attesa di vedere nel prossimo paragrafo quali saranno le future azioni in grado di superare questi ostacoli e sviluppare definitivamente il mercato crocieristico russo.

4.2. Next Step

Dopo aver visto in dettaglio quelle che sono le principali motivazioni che hanno portato il mercato crocieristico russo ad essere ancora così poco sviluppato, vediamo adesso quali soluzioni, quali mosse e quali strategie una compagnia crocieristica potrebbe o dovrebbe mettere in atto se vuole davvero puntare ed investire all'interno di questo mercato.

Partiamo con ordine e vediamo quello che era il primo ostacolo analizzato nel primo paragrafo del capitolo; abbiamo detto che una delle mancanze è stata una *strategia di comunicazione* efficace che permettesse al potenziale cliente russo non solo di conoscere la crociera, ma anche di farsi un'idea positiva di essa.

In questo contesto si inserisce perfettamente il concetto di Social Media Marketing (SMM)¹³¹ che vanta la sua efficacia sul fatto che i social networks oggi giorno raggiungono il 70% circa della popolazione. Dunque, quale modo migliore per comunicare il proprio prodotto se non attraverso i portali social?

In Russia i più popolari network non sono solo i colossi Facebook, Twitter, Instagram e YouTube o i meno noti Telegram e LiveJournal, ma anche gli autoctoni Vkontakte (VK) e Odnoklassniki (OK). Pensate che VK è il social network più diffuso in Russia (anche più di Facebook!).

Una peculiarità della Russia di cui bisogna tenere conto se si vuole adoperare questi mezzi per attuare la propria strategia di comunicazione è una forte disparità nell'utilizzo di questi portali:

¹³¹ Importante strategia di marketing in fortissima crescita negli ultimi anni in ogni lato del mondo. La strategia si basa fondamentalmente sul forte utilizzo dei social network con l'obiettivo di far conoscere e sponsorizzare il proprio prodotto.

- *Disparità demografica* → in quasi tutti vi è un forte dominio della popolazione femminile con Instagram ed Odnoklassniki che presentano addirittura il 70% di utenti di sesso femminile.
- *Disparità geografica* → Facebook vede più del 50% dei propri utenti concentrati nella capitale Mosca, mentre i social di stampo russo sono distribuiti più equamente sul territorio.
- *Disparità educativa* → Facebook mostra utenti con un livello educativo maggiore rispetto a Vkontakte e Odnoklassniki.

Per conseguire l'obiettivo di raggiungere in modo capillare i consumatori russi e di comunicare nel modo più efficace la propria proposta, è necessario diversificare il proprio portafoglio puntando sui seguenti social network:

- Facebook
- Instagram
- Vkontakte
- Odnoklassniki

Questi quattro portali web hanno la caratteristica di essere piuttosto complementari all'interno del contesto di disparità appena citato; in questo modo si otterrebbe la certezza di raggiungere ogni fascia d'età, sesso o stato sociale.

Per quanto riguarda l'ostacolo dell'*awareness* possiamo dire che è estremamente collegato alla strategia di comunicazione in quanto una volta comunicato in modo efficace il proprio marchio, allora si è creata anche la riconoscibilità intorno ad esso. Certo è che per creare riconoscibilità intorno ad un prodotto che fino a questo momento non è quasi stato considerato, sono necessari degli sforzi maggiori.

È necessario andare oltre ai Social Media raggiungendo anche i mass media attraverso campagne pubblicitarie in televisione e sulla stampa, contattando i travel writers più famosi e i blogger più influenti, non dovrà più mancare una costante e regolare comunicazione.

Oltre a ciò dovranno essere ulteriormente approfondite le relazioni con tutte le principali Adv, tour operator e OTA¹³² in modo che siano queste figure le prime a voler promuovere la tua crociera. In pratica ogni canale di vendita dovrà essere coinvolto:

- Vendite Dirette → Social Media Marketing

¹³² Adv = Agenzia di Viaggi; OTA = Agenzia di viaggi Online.

- Trade Online → partnership con le OTA
- Trade Offline → partnership con le AdV

Per quanto riguarda gli ostacoli della *customizzazione del prodotto* e della *lingua*, entrambi possono essere risolti tramite un'unica azione. Infatti, un processo che prevede una forte personalizzazione del prodotto in base alle richieste del turista russo, includerà sicuramente anche la questione della lingua dei prodotti crocieristici.

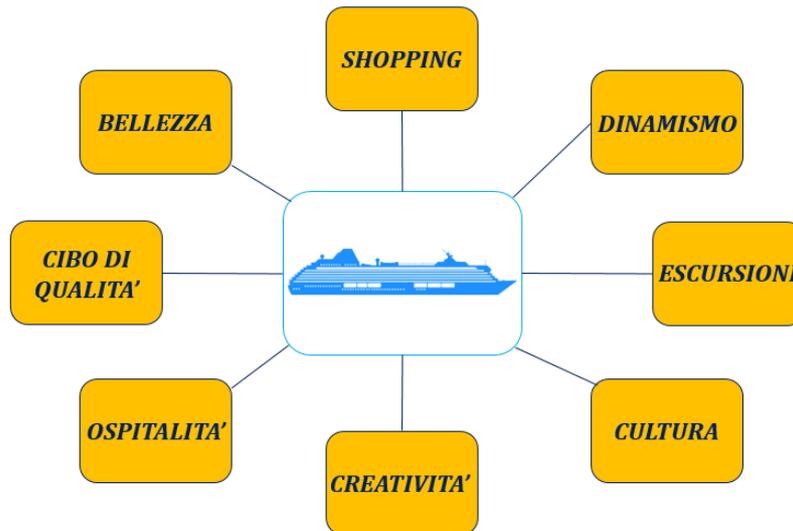
Una soluzione comune ed immediata sarebbe l'introduzione di personale, animazione, guide turistiche, brochure e depliant informativi tutto in lingua russa; in questo modo si otterrebbe sia un prodotto customizzato sia si permetterebbe ai guest russi di comunicare facilmente con il personale a bordo ed essere costantemente informati grazie alle informazioni in russo.

Per aumentare ancora di più il livello di customizzazione si potrebbe pensare ad una dieta dedicata ai gusti delle forchette russe; certamente la cucina mediterranea presente nella maggior parte delle navi Costa è famosa ed apprezzata in tutto il mondo, d'altra parte un palato non abituato a tali sapori potrebbe stancarsi durante una vacanza che potenzialmente può durare fino a 15/20 giorni.

Un'ulteriore mossa che potrebbe soddisfare entrambe le esigenze sarebbe l'apertura di un sito dedicato al mercato russo e quindi interamente in lingua russa in cui appaiono tutte le promozioni che più si addicono alle richieste del passeggero russo. Attualmente solo MSC ha a disposizione tale strumento; per quanto riguarda le altre compagnie, esse non possono fare altro che "dirottare" le visite web da parte dei navigatori russi sul sito in lingua inglese, riproponendo la barriera iniziale.

Passiamo dunque all'ostacolo della *percezione del prodotto*; come abbiamo detto la crociera è vista come un prodotto elitario ed esclusivo. Un modo per sfatare questo tabù potrebbe consistere nel mantenere i lati positivi di questa percezione, cioè il lusso, ed accompagnarlo con il concetto di eleganza, relax, alta qualità al prezzo giusto ed efficienza ed organizzazione dei propri servizi.

Trasmettere i concetti giusti sta alla base della percezione che tu vuoi creare intorno a qualcosa. Ecco una serie di flash che devono essere nell'immaginario del turista russo quando sente la parola crociera:



133

In questo modo rimarrebbe certamente intaccata quella sensazione di lusso e comfort che giustamente deve essere comunicata, ma allo stesso tempo si sta creando un'idea di vacanza vivace e vitale grazie alle sue escursioni, alla possibilità di accrescere la propria cultura, allo shopping ed alla possibilità di assaporare nuovi piatti di cucine esotiche.

L'obiettivo finale deve essere proprio quello che definiremo un "Accessible Luxury".

Per quanto riguarda l'*accessibilità*, le uniche soluzioni sono quelle di creare più porti di imbarco sulle coste russe andando oltre a San Pietroburgo: esiste un progetto per rendere il porto di Vladivostok a norma per accogliere navi con delle dimensioni crocieristiche affinché possa essere incluso all'interno degli itinerari della regione del Nord - Est Asiatico. Inoltre, Costa Crociere è all'avanguardia nel campo delle offerte "Volo + Crociera" grazie ad un pacchetto che potrebbe tangibilmente risolvere le complessità logistiche che deve affrontare un viaggiatore russo per andare all'estero.

Per quanto riguarda gli *ostacoli burocratici*, questi continuano a rappresentare una seria minaccia per l'intero settore dei viaggi. Essendo questo un fattore esogeno alle compagnie del turismo, è davvero complesso immaginare una soluzione credibile che possa essere portata avanti proattivamente da queste ultime.

In ogni caso la crescita esponenziale di visti multipli e di lunga durata negli ultimi anni ha proprio come obiettivo principale il favorire una più semplice e meno costosa mobilità anche per soggiorni brevi.

¹³³ Immagine di elaborazione personale

Infine bisogna affrontare la barriera dell'*instabilità economica*, la quale sembra essere però in una fase di ripresa. Come abbiamo ampiamente detto nel paragrafo 1 del terzo capitolo, il governo russo dal punto di vista del settore turistico sembra dare qualche segnale di vita grazie ad una serie di politiche attive per supportare lo sviluppo turistico: eventi sportivi e culturali di importanza mondiale, campagne comunicazionali come il brand *Visit Russia* e promozione dei siti turistici localizzati nelle regioni secondarie.

Inoltre, momentaneamente sembra che il livello di prezzi abbordabile possa favorire il turismo dall'estero verso la Russia grazie alla caduta del rublo nei confronti dell'euro.

In tutto ciò va detto che proprio l'instabilità della Russia ha portato alle tensioni con i principali competitors dal punto di vista turistico, cioè la Turchia e l'Egitto con i propri resort. Come abbiamo già detto più volte questo può comportare un'opportunità importante per promuovere nuove mete e nuovi prodotti turistici come la crociera, il tutto a prezzi abbordabili e servizi customizzati al viaggiatore russo.

Per concludere, il presidente del Association of Cruise Operators of Russia, Valentine Eliseev, ha dichiarato: "I russi si sono adattati alle loro nuove condizioni economiche ed hanno abbastanza soldi per una vacanza, non hanno intenzione di attendere oltre per tornare a viaggiare". Per di più, anche la compagnia Carlson Tourism si è espressa in merito: "Nel 2017 ci aspettiamo di raggiungere i livelli pre-crisi del 2014"¹³⁴.

Chiudiamo il paragrafo mostrando una tabella recap di tutte le motivazioni per le quali il mercato crocieristico è così piccolo in Russia e tutte le azioni che possono portare ad eventuali svolte future positive in modo da sviluppare e far maturare un mercato dalle potenzialità così elevate.

Perché il mercato crocieristico è così piccolo in Russia?	
OSTACOLI	NEXT STEP
<i>Scarsi investimenti in Comunicazione</i>	Strategia di Social Media Marketing: FB, Instagram, VK, OK
<i>Awareness</i>	Mix di SMM + Partnership con Adv e OTA
<i>Lingua</i>	Personale + Escursioni + Info + Sito Web in lingua russa
<i>Percezione del prodotto</i>	Accessible Luxury
<i>Customizzazione del Prodotto</i>	Personalizzazione cucina + servizi a bordo
<i>Accessibilità</i>	Più porti di imbarco in Russia ; "Volo + Crociera"
<i>Burocrazia</i>	Visti multipli e di lunga durata
<i>Instabilità Economica</i>	Ripresa Economica; Investimenti governo; Opportunità Turchia-Egitto

135

¹³⁴ Interviste raccolta da "PR Services – Russia & Selected CIS Country" TMI Consultancy (Tourism, Marketing & Intelligence), Giugno 2017.

¹³⁵ Tabella di elaborazione personale.

CAPITOLO 5: CASO COSTA CROCIERE SPA

5.1. Storia dell'azienda

La storia di Costa Crociere si intreccia in maniera inscindibile con quella della città di Genova fin dalla metà dell' ottocento, quando nel 1854 la famiglia Costa crea la "Giacomo Costa fu Andrea", dal nome del suo fondatore.

Durante i primi anni di attività, il principale obiettivo di business era per lo più il commercio di tessuti ed olio di oliva (specialmente proveniente da territori liguri) in tutto il Mediterraneo.

Passarono solo pochi anni e la richiesta di tali materiali aumentò esponenzialmente fino ad arrivare a toccare lidi che in precedenza erano ritenuti fuori dalle cartine geografiche commerciali. Si tratta, appunto, di territori particolarmente lontani e poco battuti dalle rotte dell'epoca: Australia e le Americhe.

La spinta principale era data specialmente dal grande fenomeno dell'emigrazione da parte di italiani, i quali richiedevano i prodotti tipici della madre patria. Il passo successivo fu, quindi, quello di allargarsi anche ad altri prodotti alimentari nazionali (non più solo tessuti e olio di oliva).

Dopo la prima guerra mondiale, addirittura, la compagnia si evolvette includendo, oltre alla sola commercializzazione, anche la produzione di olio di oliva attraverso la costruzione di fabbriche di raffinazione dell'olio a Genova e nel Sud Italia.

Nel 1924 l'azienda, ormai ereditata dai figli dei fondatori (Federico, Eugenio ed Enrico), decise di dotarsi del primo piroscalo di proprietà: il "Ravenna". Questa piccola imbarcazione fu destinata ai mercati del Mediterraneo orientale in modo che fosse la responsabile del commercio dei prodotti per quanto riguarda quell'area geografica. La decisione fu presa per riuscire a far fronte alla sempre crescente domanda. Solo 4 anni più tardi fu la volta dell'inaugurazione del "Langano".

È solo a partire dal 1930 che la società arriva a formare una vera e propria "flotta" grazie al varo di ulteriori scafi.

Peculiare, curiosa ed affascinante la scelta di utilizzare i nomi della famiglia per battezzare le nuove navi. Questa tradizione fu seguita fedelmente fino a che la Costa rimase di proprietà della famiglia genovese.

Nacquero così “Federico” nel 1931, “Eugenio ed Enrico” nel 1934, “Antonietta”, “Beatrice” e “Giacomo” nel 1935.

Durante la 2° guerra mondiale, chiaramente, vi fu un blocco delle attività commerciali di Costa. Sfortunatamente, alla fine della contesa solo una delle delle 8 navi riuscì a sopravvivere, cioè il Langano.

Al termine del conflitto, l'attività armatoriale ripartì più florida di prima; l'acume imprenditoriale porta a diversificare le proprie attività. Si modifica così il business core dell'azienda: il servizio di trasporto merci e cabotaggio è ormai diventato sostanzialmente un servizio di trasporto dei passeggeri sulle rotte transatlantiche. Questa scelta fu motivata per lo più dal crescente flusso migratorio in uscita dall'Europa. Nel 1947 era ormai nata la Costa Armatori S.p.A., con a capo Angelo Costa.

In seguito, nasce la nuova “Linea C” e nel 1948 parte da Genova la Anna C, primo piroscafo ad attraversare l'oceano meridionale. Dopo solo 16 giorni, con la grande novità dell'aria condizionata nelle cabine dedicate alle classi più agiate, la nave sbarca a Buenos Aires.

L'intuizione che rivoluzionerà il destino dell'azienda, però, è quella di impiegare le navi per vere e proprie crociere durante i periodi di minore domanda. Nel 1952, infatti, sia la Andrea C che la Anna C vengono utilizzate per le prime crociere in lungo e in largo per il Mar Mediterraneo.

Certamente lo stile prettamente italiano delle navi extra lusso della compagnia ben si confà a questo nuovo business in quanto dotate di ogni tipo di comfort. Aggiungete a ciò un impeccabile servizio di ospitalità ed una ristorazione in totale tradizione italiana, ed otterrete un prodotto crocieristico di elevatissima qualità.

Con l'avvento del trasporto aereo per gli spostamenti di lungo raggio, il settore navale transoceanico entra per forza di cose in una crisi irreversibile. Costa, però, non si fa certamente cogliere impreparata. Grazie all'esperienza accumulata nel panorama crocieristico infatti, la modalità crociera passa da essere un semplice palliativo nei momenti di scarsa domanda a vero e proprio fulcro dell'attività. La nave non è più concepita come mezzo di trasporto per le persone, ma come vacanza in tutto e per tutto.

Per questo motivo Costa commissionò alla Ansaldo la costruzione delle navi Federico C nel 1957 e Franca C nel 1959, la quale fu la prima nave nella storia esclusivamente dedicata allo svago ed al divertimento. Le rotte maggiormente battute erano i Caraibi e gli USA e le durate medie erano di 7 o 14 giorni. Alla Franca C fu affiancata la Anna C nei mesi invernali.

A partire dai primi anni '60 le rotte si moltiplicano includendo il Mar Mediterraneo, il Mar Nero e tutto il Sud America arrivando persino allo Stretto di Magellano.

Fu subito un successo senza eguali, tanto che la Costa poté permettersi di far costruire la Eugenio C nel '64, interamente adibita alla crocieristica. Quindi non più divisa in tre classi, ma viene data maggiore importanza all'equipaggiamento e all'eleganza.

Più tardi, nel '68, per la prima volta viene sperimentata la formula vincente "Volo + Crociera" permettendo, anche a coloro che avevano poco tempo a disposizione, di fare vacanze in tutto il mondo. Durante questo periodo il gruppo genovese vantava tra le proprie fila personalità come Paolo Villaggio e Fabrizio De André in veste di giovani animatori.

In quegli anni, però, l'azienda ligure conobbe per la prima volta un momento di crisi finanziaria e si trovò costretta a procedere con la ristrutturazione della società.

Con l'entrata di nuovi soci si passò da una conduzione familiare ad un vero e proprio gruppo di società. La famiglia Romanengo arrivò ad acquistare il 10% della compagnia. Per di più furono venduti alcuni degli asset principali che non riguardassero l'attività meramente crocieristica, come le attività tessili ed alimentari. Per curiosità l'attività dell'olio di oliva Dante fu acquistata dalla compagnia Unilever.

Le navi da crociera negli anni '80 diventano sostanzialmente degli alberghi galleggianti che non trasportano più passeggeri, ma solo clienti in vacanza; di conseguenza si moltiplicano gli spazi comuni per il divertimento e cambiano le modalità di approccio al passeggero.

Le società di crociere ed in particolare la Costa si preparano ad un miglioramento di qualità decisivo.

Nel 1985, viene varata la nave Costa Riviera.

Successivamente, nel 1986, nasce Costa Crociere Spa ma l'azionista di maggioranza continua ad essere la famiglia Costa nella persona di Nicola Costa nel ruolo di presidente.

Nel 1989, la holding ligure si quota in borsa.

Dopodiché la flotta viene, in pochi anni, decuplicata con il varo di Costa Marina, Costa Allegra, Costa Classica, Costa Romantica e, nel '96, la allora più bella di tutte: Costa Victoria. Questo deciso aumento del tonnellaggio delle navi porta, però, alla perdita del controllo della società da parte della famiglia Costa. La società diventa di proprietà in modo paritario della statunitense Carnival Corporation & Plc e dell'inglese Airtours. Ciò comporta una maggiore capacità economica finanziaria pur mantenendo la propria identità di azienda italiana di élite.

Nel quinquennio 2000 - 2014 per un investimento di circa 6 miliardi di Euro viene programmata la costruzione di ben 16 navi nuove.

Vi è la volontà di proporre un nuovo approccio al mercato, con la volontà di catturare il cliente con offerte sempre più spettacolari e Costa Crociere diventa sempre più paladina del "Made in Italy" nel mondo.

Nel 1999 a Venezia, in uno scenario da mille e una notte, viene varata la Costa Atlantica, la nave da crociera più grande del mondo fino a quel momento, dove le cabine vengono ampliate e gli spazi comuni sono elegantissimi. Tutto ciò per fidelizzare la propria clientela e di conquistarne sempre nuova. Costa Atlantica crea un vero e proprio benchmark nell'architettura crocieristica: cabine lussuose e confortevoli che non hanno nulla da invidiare ai più prestigiosi alberghi con un maggior numero di balconi.

Nel 2000, Carnival Corporation assume il totale controllo della società acquisendo anche il pacchetto azionario di Airtours, diventa così unica azionista.

Nel frattempo Genova perde il suo polo Costa a favore della vicina Savona dove viene costruito un nuovo Palacrociera cofinanziato e gestito da Costa Crociere.

Tra il 2001 e il 2007 si registrano le entrate delle navi Costa Fortuna, Costa Magica, Costa Tropicale, Costa Europa, Costa Mediterranea, Costa Concordia e Costa Serena.

Nel 2006 la compagnia ligure acquisisce la compagnia tedesca AIDA Cruises.

Nel 2006 Costa Crociere supera il tetto del milione di passeggeri, questo grazie alla decisione di puntare decisamente sul mercato asiatico ed in particolare quello cinese e del medio oriente.

Nel 2008, anno in cui si festeggia i 60 anni di Costa Crociere, vi è un varo doppio: Costa Luminosa prodotta nel cantiere di Marghera e Costa Pacifica a Genova, confermando sempre di più il legame tra la città e l'azienda.

Nel 2010 viene varata Costa Deliziosa a Dubai, la quale l'anno successivo farà il famoso "Giro del Mondo" in 100 giorni. Nel 2011 e 2012 vengono consegnate le due gemelle Costa Favolosa e Costa Fascinosa. Sempre nel 2012, viene ristrutturata Costa Romantica che diventa neoRomantica.

Per concludere, è notizia fresca di sole poche settimane l'annuncio dell'introduzione di una nuova nave chiamata Costa Smeralda la quale sarà leader in innovazione e sostenibilità nel campo crocieristico. Infatti la nave sarà alimentata Gas Naturale Liquefatto il che consentirà di ridurre al minimo le emissioni nell'aria e diminuire in generale l'impatto sull'ambiente; grazie all'adozione di questa tecnologia, Costa Smeralda sarà in grado di abbattere totalmente l'anidride solforosa, del 25% circa l'anidride carbonica, dell'85% circa gli ossidi di azoto e di circa il 95% le emissioni di particolato.

"Oggi Costa Crociere è la compagnia N.1 di crociere in Europa ed il più grande gruppo turistico italiano. La sua flotta è la più grande in Europa: 15 navi in servizio (più una in ordine), tutte battenti bandiera italiana, che visitano ogni anno circa 250 destinazioni diverse. Le navi Costa sono ambasciatrici del "Made in Italy" in tutti i mari del mondo dove operano, dall'Asia all'America: eno-gastronomia, design, arredamento, opere d'arte, sono molteplici i prodotti italiani che viaggiano ogni giorno a bordo della flotta, apprezzati da una clientela internazionale"¹³⁶.

5.2. Entrata in Russia step by step

Come abbiamo già detto nel terzo paragrafo del secondo capitolo, sono varie le ragioni per le quali una compagnia possa decidere di andare all'estero in generale e perché proprio la Russia tra tutti i mercati mondiali.

Adesso vediamo come Costa Crociere è entrata operativamente all'interno del mondo russo, quali alleanze ha voluto o dovuto stipulare, quali sono stati i passaggi fondamentali e necessari per poter dire di essere ufficialmente una delle partecipanti nel panorama crocieristico dell'ex Unione Sovietica.

¹³⁶ Archivio Costa Crociere: "L'evoluzione storica della compagnia".

Come vedremo nel paragrafo successivo, Costa Crociere (come MSC d'altronde) ha dovuto ricorrere ad alleanze strategiche in modo da sopperire alla mancanza di conoscenze, informazioni e competenze che sono fondamentali per entrare in un nuovo mercato, specialmente se complesso e intricato come quello russo.

Come abbiamo visto durante il corso di “Economia e Gestione delle Imprese Internazionali”, la natura delle alleanze strategiche dipende da tre criteri¹³⁷:

- Tipologia dell'investimento richiesto
- Nazionalità del partner
- Motivazione strategica

Il primo si divide fra alleanze “non equity” che non prevedono nuove strutture e comporta solo accordi strategici ed “equity” che si basano sulle joint venture. Per esempio MSC è abituata ad entrare nei nuovi mercati affidandosi ad accordi di tipo Equity, specialmente se si tratta di mercati emergenti e sconosciuti come quello russo. Vedremo nel prossimo paragrafo queste tipologie di alleanze che MSC e Costa sono solite registrare in questi casi.

Il secondo si divide invece fra quelle formate da aziende appartenenti allo stesso paese e quelle eterogenee, cioè tra due aziende di nazionalità differente. Queste ultime sono più complesse, ma spesso più competitive per vari motivi: da una parte non è facile coordinarsi con una compagnia che possiede una cultura aziendale profondamente diversa dalla tua, dall'altra solo una società autoctona è in grado di conoscere davvero a fondo il mercato in ogni sua piega. È proprio questo il caso di Costa Crociere che, nonostante il cambio di sistema distributivo¹³⁸, si affida sempre ad agenti operativi sul posto andando al di là delle complessità che si creano in questa situazione.

Infine, per quanto riguarda la motivazione strategica che può spingere un'azienda all'estero, ci possono essere quattro diverse spinte:

- Aumento della propria dimensione aziendale
- Rafforzamento della capacità di penetrazione
- Condivisione degli investimenti e riduzione del rischio
- Superamento di vincoli normativi in determinate aree geografiche

¹³⁷ “Gestione delle imprese internazionali” di Matteo Caroli, McGraw-Hill Education 2016.

¹³⁸ Vedi paragrafo 5.3. “Panorama distributivo: Costa vs MSC”.

Nel caso di Costa Crociere possiamo escludere gli ultimi due, mentre le prime due motivazioni sono piuttosto coerenti con il caso in questione. Infatti, una delle spinte è data sicuramente dalla possibilità di aumentare il proprio tonnellaggio con nuovi investimenti negli anni a seguire: la Russia è un mercato con numeri potenzialmente elevatissimi dove la capacità delle navi Costa in termini di cabine può essere saziata e l'offerta soddisfatta. Il secondo caso invece fa riferimento a quel bassissimo tasso di penetrazione che la crociera ha nel mercato russo¹³⁹, abbiamo visto infatti che le crociere hanno una penetrazione che si aggira intorno allo 0,28%. Per questo motivo è così importante allearsi con partner capaci e dinamici in modo che possano raggiungere tutti i segmenti potenziali di clientela, che fino a questo momento è rimasta inespressa. Uno dei vantaggi principali, dunque, apportati dall'alleanza strategica è una migliore conoscenza dei mercati di destinazione da parte dell'alleato.

Vediamo adesso come tutto ciò si è effettivamente svolto passo dopo passo.

La compagnia italiana di origini genovesi Costa Crociere inizia a vendere i propri prodotti in territorio Russia a partire dal 2003, attraverso alleanze con tour operators in veste di partners locali. Più precisamente si affida ad una GSA "General Sales Agent" in modo che distribuisca per conto di Costa su tutto il territorio in modo capillare¹⁴⁰.

Prima di ciò il mercato russo, dal punto di vista della crociera, era letteralmente inesistente; il numero di russi a bordo delle navi, non solo Costa, era tendente allo zero e i, pochi, casi di passeggeri provenienti dall'ex Unione Sovietica erano casuali e fisiologici. Non si trattava certo infatti di clienti acquisiti in modo strategico e premeditato dalle compagnie crocieristiche, ma solo di qualche sporadica ed insignificante presenza.

Dall'entrata di Costa in Russia in poi, grazie ai numerosi investimenti e strategie che piano piano sono stati sviluppati in direzione di questa espansione, negli ultimi 14 anni il numero di passeggeri russi che scelgono una vacanza a bordo di una delle sue 15 navi della Costa è aumentato significativamente. Si è trattata di una vera e propria crescita esponenziale in quanto la base di partenza era davvero irrisoria.

¹³⁹ Vedi paragrafo 1.1 "Profilo Main Players".

¹⁴⁰ Per vedere nel dettaglio il sistema distributivo di Costa Crociere vedi paragrafo 5.3. "Panorama distributivo: Costa vs MSC".

Dal 2006 si è implementata la distribuzione con più partner e più PSA “Preferred Sales Agent” per andare oltre e superare gli ostacoli presenti nel sistema precedente. Data la soddisfazione portata dal nuovo modello, dal 2006 al 2011 si è deciso di espandere il mercato aumentando di molto il numero di PSA russe con l’obiettivo di arrivare in futuro ad una trentina circa.

Uno dei segnali più importanti verso il mercato russo avviene nel 2007: a partire da quell’anno infatti Costa Crociere inizia ad offrire ai propri ospiti russi l’opzione di imbarco e sbarco nel porto di San Pietroburgo (Costa Mediterranea è stata la prima nave ad attraccare al terminal crociere che era appena stato costruito) per le crociere estive nel Mar Baltico. Questo avvenimento è stato una delle svolte chiave di questo processo non solo perché finalmente i passeggeri russi potevano andare al di là delle sconvenienti e costose trasferte di lungo raggio che tanti problemi creavano dal punto di vista logistico, ma anche e soprattutto perché la compagnia genovese ha inviato un messaggio forte e chiaro a tutti i russi ed al mercato crocieristico intero: Costa Crociere ha tutta l’intenzione di investire seriamente nella Russia e vuole dimostrare in modo concreto che crede fino in fondo allo sviluppo di questo mercato.

Per quanto riguarda invece la gestione di tutte le operazioni concernenti il mercato russo, gli uffici amministrativi hanno registrato diversi cambiamenti e spostamenti.

Inizialmente il dipartimento predisposto allo sviluppo del mercato russo si trovava a Genova: dal 2006 fino al 2011 le decisioni in merito alle dinamiche russe venivano appunto prese nell’headquarter.

A partire dal Dicembre 2011 il mercato russo è passato sotto l’ufficio olandese di Amsterdam; il motivo di questa scelta fu che il mercato russo, essendo ai tempi ancora molto poco sviluppato, faceva parte di una aggregazione più ampia di nome Northern Europe al cui interno figuravano: Scandinavia (con Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia), Benelux (con Belgio, Olanda e Lussemburgo) ed Eastern Europe (con Russia, Polonia ed altri paesi minori come Ungheria).

Infine, questo schema durò fino al Dicembre 2015 quando gli uffici tornarono alla casamadre in territorio ligure, cioè a Genova, dove si trovano ancora adesso.

<i>Step by step di Costa Crociere verso la Russia</i>				
2003	2006	2007	2011	2015
Entrata ufficiale in Russia	Cambio modello distributivo: PSA	San Pietroburgo diventa porto d'imbarco	Espansione numero PSA partner	Uffici amm.vi tornano a Genova
Modello distributivo Basic: GSA	Uffici amm.vi a Genova		Uffici amm.vi passano ad Amsterdam	

141

5.3. Panorama Distributivo: Costa vs MSC

In questo paragrafo abbiamo voluto isolare quello che è di fatto forse il fattore che presenta una maggiore complessità all'interno del panorama turistico russo. Certamente uno degli scogli che bisogna affrontare quando si vuole andare a fare business in un paese estero è la creazione di relazioni efficaci con i canali distributivi presenti in quel paese di destinazione.

Come abbiamo già specificato, nel caso del settore crocieristico i canali di vendita sono tre e questa regola vale, ovviamente, anche per la Russia:

- Vendite dirette
- Agenzie di Viaggio → Trade Offline
- OTA → Trade Online

Quello che ha più peso fra i tre è sicuramente il Trade Offline per i motivi già citati nel primo paragrafo del capitolo 3. Infatti, il consumatore russo non è ancora molto avvezzo alle dinamiche dell'e-commerce nonostante proprio le AdV stiano piano piano modificando il proprio business model avvicinandosi a quello delle OTA. In Russia, però, questo cambiamento si sta dimostrando più lento del previsto, per lo meno nel settore dei viaggi.

La quota delle OTA è ancora molto bassa, soprattutto se la confrontiamo per esempio ai voli aerei in cui il 64% delle vendite avviene via internet.

¹⁴¹ Immagine di elaborazione personale.

Per questo motivo bisogna assegnare alle AdV una carica ancora molto influente sulle scelte delle aziende crocieristiche che vogliono entrare in Russia.

Detto ciò, le OTA hanno grandi prospettive di sviluppo grazie alla crescente penetrazione di internet, la sempre più forte consapevolezza del consumatore russo, la proliferazione degli smartphone, ma anche dal numero crescente di aziende russe che adottano ricerche online, sistemi di pagamento e comunicazione¹⁴².

In Russia stabilire relazioni con i due canali indiretti (AdV e OTA) è particolarmente complicato a causa della mancanza di informazioni e conoscenze del panorama in questione, infatti non esistono registri o elenchi di quali siano i distributori ufficialmente attivi sul territorio; è pertanto molto difficile entrare in un contesto simile senza dei partner o qualcuno che conosca davvero il territorio.

Da questo punto di vista la Russia è un paese davvero speciale e difficile da comprendere, infatti sono molteplici le lacune burocratiche circa il censimento delle imprese in generale, in particolar modo all'interno dell'industria Travel dove le agenzie di viaggi sono per lo più molto piccole e quindi passano inosservate ai registri ufficiali. Per questo motivo a volte esse nascono senza emettere alcun comunicato o registrazione ufficiale, spesso cambiano nome da un esercizio all'altro senza segnalarlo alle autorità competenti e, soprattutto negli ultimi anni di difficoltà economiche, falliscono senza che nessun ufficio ne rilevi la cessione delle attività. Nell'estate del 2014, infatti, è iniziata una vera e propria ondata di fallimenti di alcuni operatori russi che ha stravolto profondamente il mercato e che ha lasciato per strada tanta gente; si registrano infatti 750 tour operator nel 2014, mentre ad oggi solo 300 circa.

Oltre a ciò, le previsioni dei tour operator per il 2016 sono negative ed hanno diminuito il numero di tratte aeree dalle città interne alla Russia (Rostov-sul-Don, Samara, Ekaterinburg, Krasnoyarsk) verso l'estero¹⁴³.

La soluzione ipotizzata da Costa Crociere fu quella di andare a informarsi sul campo, formando delle partnership con le principali agenzie e tour operator presenti in Russia in modo che fossero proprio questi ultimi a istruire la compagnia genovese con informazioni, dati e numeri sui canali di vendita del paese. Questa idea non è andata a buon fine in quanto questi partner, vuoi per loro stessa ignoranza ed incapacità di

¹⁴² "Phocuswright, Russia Consumer Travel Report" Charuta Fadnis, July 2015.

¹⁴³ Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

ricostruire un registro delle agenzie (per le stesse agenzie russe non è facile orientarsi dentro questa confusione generale), vuoi per un loro conflitto di interessi dettato dalla volontà di non fare chiarezza sul tema, non sono mai riusciti nell'intento originario.

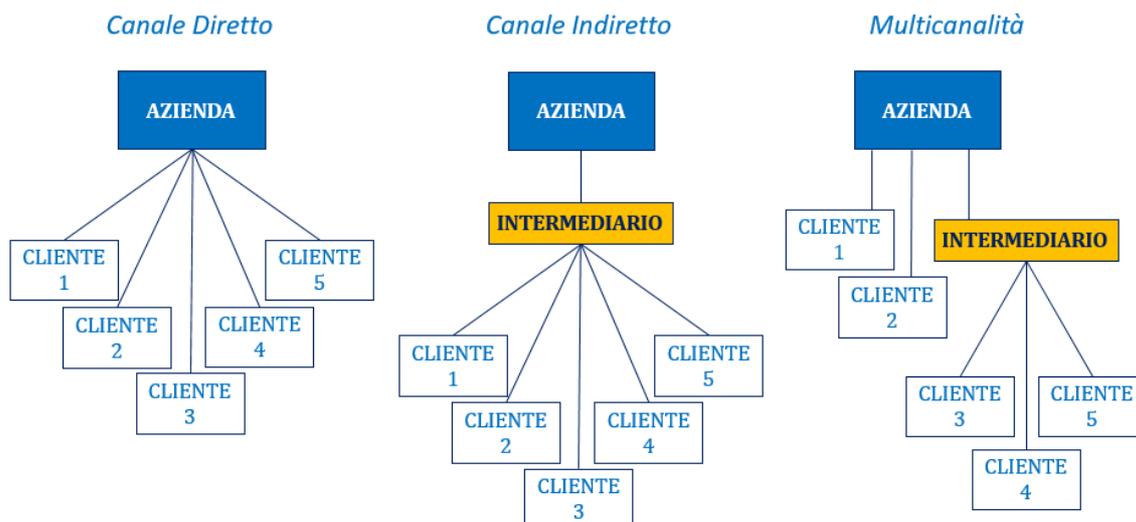
Appare chiaro quanto non sia semplice fare un quadro della situazione e creare una piattaforma di dati in modo da seguire e registrare tutte le agenzie sul campo.

Diventa complicato anche solo farsi un'idea della situazione che si ha di fronte: è meglio delegare le attività operative ad un sistema distributivo molto concentrato in cui affidarsi a pochi ma solidi partner oppure ad un insieme di tanti piccoli operatori?

All'interno di questa dicotomia notiamo la differenza tra un sistema di canali diretti ed un sistema di canali indiretti. La differenza tra i due può essere sintetizzata attraverso la presenza o meno di intermediari tra la compagnia produttrice in questione ed il consumatore: nel canale diretto non ci sono intermediari e quindi il produttore vende direttamente al cliente finale, mentre nel canale indiretto ci sono uno o più intermediari.

Entrambe le soluzioni presentano pro e contro: sicuramente la presenza di un sistema distributivo concentrato permette di interfacciarsi con pochi intermediari molto efficienti e ben organizzati che conoscono perfettamente il mercato ed hanno elevata esperienza, inoltre la presenza di intermediari permette di ridurre il livello di sforzo generale da parte dell'azienda produttrice affidando le operazioni in mano a questi che, grazie alle proprie skills ed alla propria efficienza, abbassano il costo totale della distribuzione (Aiello, 2011); d'altra parte hanno anche un forte potere contrattuale in quanto annoverano all'interno del proprio portafoglio numerosi clienti e questo può portare anche ad un minore impegno nei confronti dell'impresa produttrice a monte e ad una minore personalizzazione del proprio servizio (Grandinetti, 2008). Al contrario tanti piccoli distributori senza intermediari permettono di diversificare il rischio, di avere partner più disponibili a venire incontro alle richieste specifiche del produttore in modo da creare un servizio maggiormente customizzato; bisogna precisare però che essi sono meno radicati sul territorio, hanno una minore penetrazione sul mercato, hanno un portafoglio di clienti finali limitato e costringono l'azienda a mantenere e gestire più relazioni contemporaneamente comportando uno sforzo non da poco¹⁴⁴.

¹⁴⁴ "Marketing e Creazione del Valore" di Giancarlo Ferrero, Settembre 2013.



145

Sempre più spesso le grandi aziende si affidano a strategie di multicanalità in cui c'è una contemporanea compartecipazione di entrambe le tipologie di canali distributivi, l'obiettivo finale è quello di conseguire una maggiore complementarità in modo da raggiungere gruppi di clienti di ogni tipo.

A questo punto occorre precisare alcune peculiarità del settore del turismo in Russia con riferimento ai canali di vendita.

In seguito alla già citata ondata di fallimenti in Russia del 2014 che ha visto la bancarotta di numerose agenzie di viaggio, il governo russo ha deciso di far entrare in vigore una legge ad hoc per le AdV che prevede il possesso obbligatorio di una doppia assicurazione per poter vendere prodotti provenienti dall'estero (come per esempio l'itinerario di una crociera Costa o MSC). Il rilascio di questa doppia assicurazione dipende basicamente dai volumi di fatturato registrati da una determinata AdV durante l'esercizio precedente; intuitivamente questo doppio passaporto non è altro che una sorta di garanzia nei confronti del governo russo non solo del fatto che l'agenzia sia ancora attiva, ma che si trovi in un buon stato di salute economica.

Questa novità ha portato alla formazione di due figure distinte all'interno del mondo travel in Russia:

- *Tour Operator* → AdV in possesso della doppia assicurazione
- *Subagent* → AdV attive ma non in possesso della doppia assicurazione

¹⁴⁵ Grafico di elaborazione personale.

Di conseguenza da quel momento in poi le subagent si sono trovate costrette ad affidarsi ai tour operator per vendere all'estero, creando in questo caso la presenza di un intermediario in più nel processo di vendita.

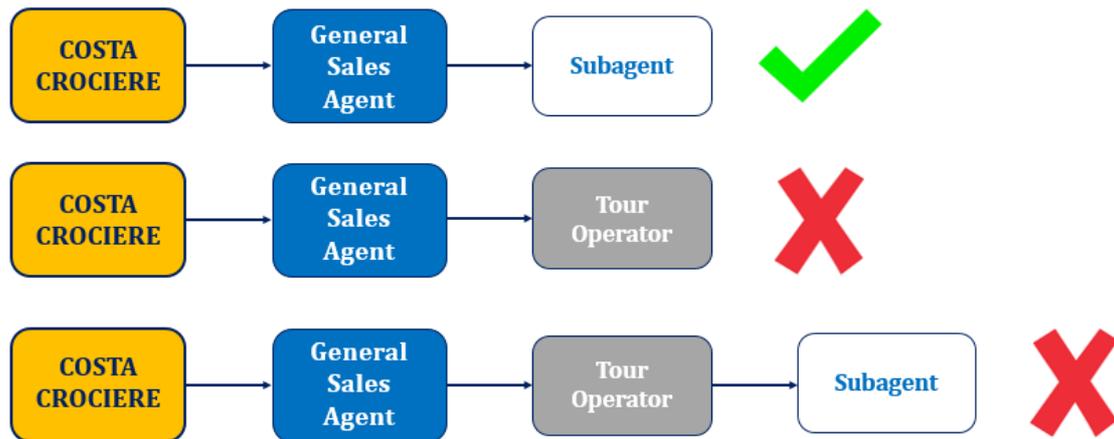
Questa situazione di incertezza e poca chiarezza ha portato Costa Crociere a scegliere per il mercato russo un modello di distribuzione basic¹⁴⁶: affidarsi totalmente ad un intermediario dando ad esso “carta bianca”. Si trattava di una GSA (General Sales Agent) specializzata nell'ottica russa il cui compito era quello di distribuire capillarmente su tutto il territorio il prodotto Costa. Questa GSA non era altro che un tour operator particolarmente importante e specializzato nella vendita di pacchetti crocieristici, le cui skills sembravano quelle giuste per fare da collante tra Costa Crociere e gli altri operatori russi.

Questa scelta è stata dettata proprio dall'incapacità, o meglio impossibilità, ad agire in modo indipendente all'interno di un mondo per certi verso oscuro ed indecifrabile; la soluzione è stata dunque quella di lasciare tutto o quasi nelle mani di un unico intermediario specializzato che conoscesse bene l'ambiente e le dinamiche in questione. Il risultato auspicato da Costa Crociere non era solo quello di apprendere step by step le dinamiche distributive russe, ma anche e soprattutto che questa GSA si relazionasse il più possibile con gli altri tour operator in modo da ampliare il proprio portafoglio clienti ed incrementare la sua radicalità su tutto il territorio; l'obiettivo ultimo era proprio quello di creare un network di relazioni positivo che si autoalimentasse dando vita ad un circolo virtuoso: Costa Crociere affida le proprie vendite ad una GSA, la quale vende a tanti tour operator e subagent aumentando piano piano il proprio portafoglio. In senso opposto il crescente portafoglio di tour operator e subagent sotto la GSA porta ad un aumento delle richieste verso quest'ultima che a sua volta va ad incrementare le vendite di Costa.

Il sistema in questione, infatti, prevede che la GSA incassi una quota (commissione) sulle vendite da parte di Costa Crociere, a sua volta la GSA lascia una parte di questa commissione (un po' meno della metà circa) alle agenzie. Appare chiaro come un maggior numero di vendite di crociere porti ad un maggior guadagno per tutti gli attori. Purtroppo però la GSA non si comportò in questo modo scegliendo di relazionarsi quasi esclusivamente con le subagent, costrette ad affidarsi a lei per le vendite all'estero e

¹⁴⁶ Il modello basic si ispira a quelle che sono le caratteristiche del canale indiretto descritto in precedenza.

quindi con un minor potere contrattuale, e rifiutando di interfacciarsi con gli altri tour operator ed evitando così la crescita del portafoglio clienti che avrebbe innescato il predetto circolo virtuoso. Il motivo principale del comportamento della GSA, oltre alla non volontà di fare affari con la propria concorrenza, fu la non disponibilità a rinunciare ad un minor margine proveniente dalle vendite ad altri tour operator.



147

Quando si tratta di fare affari con altri tour operator (caso 2 e 3 del grafico sopra) bisogna tenere conto che il margine che rimane in capo alla GSA si assottiglia rispetto alla vendita diretta alla subagent (caso 1) per tre motivi:

- La subagent ha minore potere contrattuale in quanto non in possesso della doppia assicurazione e costretta per legge a passare per un tour operator in caso di vendite all'estero
- Il tour operator è diretto concorrente della GSA e la contrattazione tra le due non è semplice
- Come si può notare nel terzo caso dell'immagine sopra, esiste la possibilità che il tour operator stia acquistando a sua volta da un'altra subagent creando un passaggio in più all'interno del canale di vendita che fa quindi abbassare il margine per tutti

Quello che la GSA non comprende è che se riuscisse davvero a relazionarsi anche con gli altri tour operator, allora riuscirebbe veramente a crearsi un giro d'affari in grado di aumentare il volume di vendita in modo tale da compensare ed andare oltre al minore

¹⁴⁷ Sistema distributivo di Costa Crociere in origine. Grafico di elaborazione personale.

marginale sulla singola vendita. La GSA si è mostrata dunque interessata a fare solo i propri interessi piuttosto che pensare ad una crescita simultanea in Russia di Costa (partner potente che potenzialmente in futuro potrà creare un vasto volume di affari) e della GSA stessa.

Oltre a maggiori ricavi sia per GSA che per gli altri attori coinvolti, per la GSA le conseguenze positive sarebbero state:

- diversificazione del rischio
- crescita della propria immagine
- aumento del proprio potere contrattuale
- relazione consolidata con un partner importante come Costa Crociere
- contatti con nuove subagent inizialmente sconosciute
- partnership con altri tour operator
- controllo capillare del territorio
- possibilità di strategia di multicanalità

In questo contesto in cui tutto o quasi è stato lasciato in mano a terzi, sono venuti a mancare gli investimenti direttamente sul consumatore da parte di Costa Crociere.

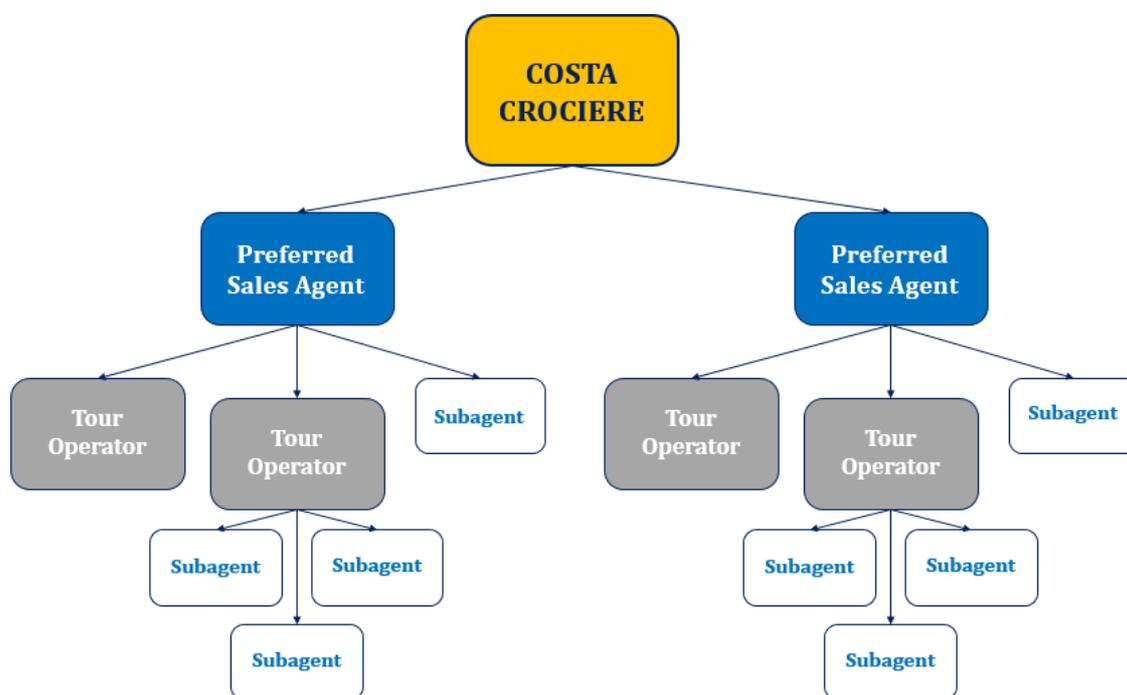
Il motivo è stato proprio un sistema distributivo particolare: è stata solamente ed unicamente la GSA ad affacciarsi in modo diretto con il cliente finale e non Costa Crociere. In questo modo la GSA ha accumulato ed immagazzinato informazioni di ogni tipo sul cliente senza poi dividerle con Costa: provenienza, capacità di spesa, sesso, età, preferenze etc.

La GSA era quindi libera di girare a Costa Crociere solo le informazioni che ritenesse meno privilegiate.

A questo punto Costa Crociere, visti i problemi con il sistema distributivo appena descritto e visti gli scarsi risultati ottenuti, ha deciso di cambiare modello cercando di stabilire nuove partnership con più PSA (Preferred Sales Agent). Si tratta sempre di un tour operator che mostra requisiti adatti allo scopo di far entrare Costa Crociere in Russia. La principale differenza rispetto al modello precedente è che viene a mancare il rapporto di esclusività che c'era nei confronti della GSA: prima Costa Crociere poteva vendere i propri biglietti solo attraverso la GSA con cui era d'accordo, adesso invece è libera di affidarsi a più di una PSA la quale non ha dunque l'esclusività del prodotto

Costa. A sua volta la PSA rimane specializzata nella vendita di pacchetti crocieristici ma può vendere sia prodotti Costa che di altre compagnie.

Il venir meno di questo rapporto di esclusività abbassa di molto il livello di concorrenza tra le stesse PSA e tra le PSA e gli altri tour operator e per questo riscontra una maggiore collaborazione tra le varie agenzie in generale. Una delle qualità più apprezzate della PSA è la sua forte capacità di abbassare il time to market¹⁴⁸ rendendo Costa Crociere agile, rapida e reattiva ad ogni movimento del mercato e ad ogni azione dei competitor in Russia.



149

Si tratta di un processo lungo che richiede molta pazienza quello che dovrebbe vedere Costa Crociere sempre più esperta ed indipendente in campo russo grazie alle nuove relazioni che creerà e le partnership sempre più consolidate nel tempo.

L'obiettivo è quello di raddoppiare il numero di PSA con cui attualmente si ha un legame contrattuale nel giro di pochi anni fino ad arrivare addirittura ad avere una trentina di PSA che collaborano tra loro e con gli altri tour operator in modo da creare

¹⁴⁸ Time to market: lasso di tempo che intercorre tra l'ideazione di un prodotto e la sua commercializzazione nei confronti del cliente finale.

¹⁴⁹ Sistema distributivo di Costa Crociere rinnovato. Grafico di elaborazione personale.

un network al cui interno il prodotto Costa Crociere venga spinto e comunicato come mai prima in Russia¹⁵⁰.

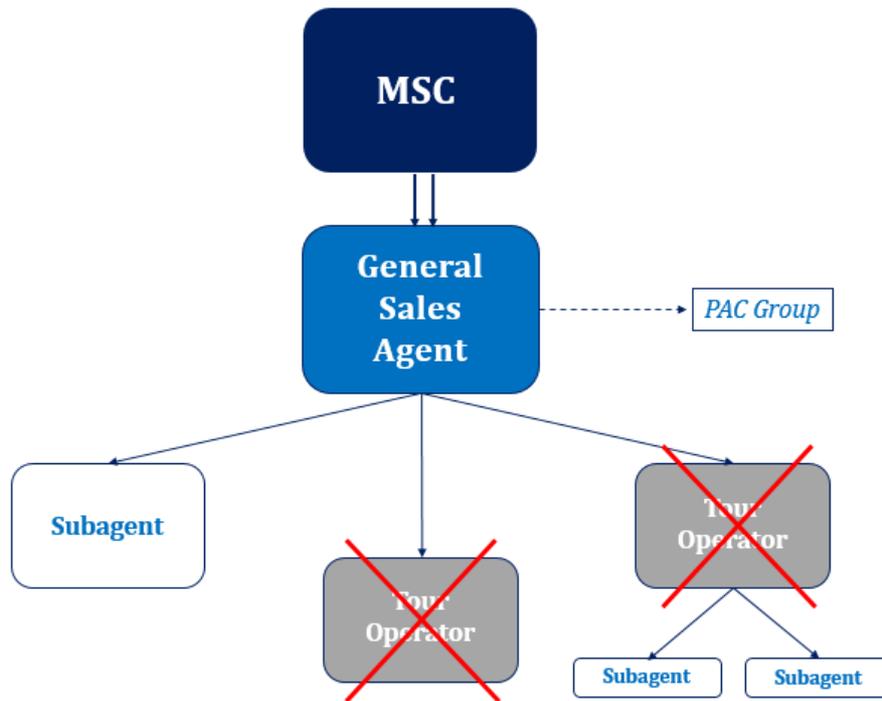
Proprio qua sta il vantaggio competitivo di Costa Crociere nei confronti di MSC per il futuro. Infatti MSC sta tutt'ora continuando con il modello distributivo basic che aveva inizialmente Costa Crociere.

La compagnia di origini partenopee affida ancora tutte le proprie attività in Russia ad una GSA di nome Pac Group. Quest'ultima è un operatore turistico russo fortemente specializzato sul mercato italiano che, grazie ai 20.400¹⁵¹ visti turistici che gli sono stati rilasciati dal Consolato Generale d'Italia a Mosca su propria richiesta nel 2015, presenta la quota di mercato più alta in Russia all'interno del panorama dei tour operator. Il suo business core è la vendita di pacchetti individuali, voli charter, tour culturali ed enogastronomici, MICE, terme etc verso qualsiasi tipologia di cliente senza differenza alcuna. Il suo fattore di successo, oltre alla grande capacità di vendere pacchetti turistici sul mercato italiano, è dato da un mix completo di canali di vendita: agenzie di viaggio minori di sua proprietà, partnership con AdV esterne ed infine il proprio sito web.

Certo è che in questo modo MSC si trova ad affrontare gli stessi identici problemi che affrontava Costa Crociere in precedenza: una GSA che non vuole collaborare e che continua a vendere esclusivamente alle subagent anziché creare un network di tour operator.

¹⁵⁰ Questo secondo tipo di modello si ispira di più a quelle che sono le caratteristiche della multicanalità descritta in precedenza.

¹⁵¹ Utilizzeremo come assumption che ogni visto richiesto da un tour operator corrisponda ad un passeggero a cui è stato venduto un biglietto crociera.



152

In questo caso Pac Group prende circa il 25% di commissione sulle vendite MSC e ne lascia un 10% circa alle agenzie. È chiaro come si tratti di un margine davvero importante per un tour operator, tenendo conto anche che i pacchetti crocieristici non sono dei semplici biglietti aerei e quindi hanno un prezzo fisiologicamente abbastanza alto.

Il discorso è lo stesso già fatto in precedenza: Pac Group non si rende conto di quanto sia più importante creare un network in modo da aumentare esponenzialmente il numero di agenzie all'interno del giro di affari.

Chissà se in futuro MSC adatterà il proprio modello a quello di Costa imitandolo in tutto e per tutto o se, invece, continuerà con il modello basic appena descritto o, ancora, se “inventerà” un nuovo processo ancor più efficace ed efficiente.

Occorre segnalare che questo modello basic in cui ci si affida totalmente ad un operatore esterno è utilizzato da MSC in molti altri mercati:

- Turchia
- Balcani (Croazia, Slovenia, Serbia)
- Sud Africa
- Paesi del Golfo (Dubai)

¹⁵² Sistema distributivo di MSC. Grafico di elaborazione personale.

Insomma, MSC quando si trova ad affacciarsi su un nuovo mercato sconosciuto ed emergente si affida sempre o quasi a forti partnership con attori già presenti sul territorio, a volte addirittura arrivano a stipulare accordi di Joint Venture con questi operatori.

La Joint Venture è sicuramente uno dei metodi migliori in questi casi per entrare in nuovi mercati con certe caratteristiche: si fa un investimento di grosso taglio con interessi comuni, quindi entrambe le parti sono estremamente interessate al buon esito dell'operazione e a creare un legame ed una collaborazione. L'unico ostacolo alla Joint Venture, essendo una alleanza strategica di tipo Equity, è che sono necessarie elevatissime capacità finanziarie e, in questo caso, MSC ha il vantaggio di essere supportata dagli altri business in capo all'azienda. In Russia non si è potuta esplorare la JV per una questione di difficoltà di cooperazione tra GSA (con cui si sarebbe dovuta fare la JV) e gli altri tour operator; in fin dei conti il problema sembra proprio essere sempre lo stesso.

In Turchia hanno firmato un contratto di Joint Venture con un grosso operatore autoctono che si chiama Akash. Lo stesso è avvenuto in Sud Africa con l'operatore Starlight e nei Paesi del Golfo. Per quanto riguarda questi ultimi, a Dubai è stato stipulato un accordo con l'operatore Sharaf.

In ogni caso la Joint Venture appare sempre sotto il marchio MSC.

Infine, in Croazia addirittura MSC si appoggia a quella che una volta era la loro sede merci e che ora hanno fatto diventare un ufficio commerciale.

Fino ad ora abbiamo parlato solo del Trade Offline in quanto a confronto il Trade Online e le vendite dirette sono attualmente quasi insignificanti in Russia.

Spendiamo però due parole anche per questi due canali residuali.

Per quanto riguarda il Trade Online, esso si trova ancora sottosviluppato per i motivi già citati più volte durante questo elaborato ed anche all'interno di questo stesso paragrafo. Oltre a questi però dobbiamo segnalare che le principali OTA europee specializzate nella vendita di crociere non sono ancora entrate nel mercato russo anche se ci si aspetta che lo faranno presto. Una delle OTA più importanti, Dreamlines, è infatti appena entrata, mentre Logitravel lo farà a breve. Il fattore più influente però è che non sono ancora entrate le OTA francesi, oltre che le inglesi, che storicamente sono le più

dominanti nel mercato crocieristico: QCNS e AB Cruise tra le altre. Al momento, comunque, nemmeno le OTA russe sono ancora entrate nel mercato crocieristico.

Per concludere, in merito alle vendite dirette MSC presenta un vantaggio sugli altri competitor avendo già un sito semi-ufficiale russo in cui ci sono tutte le promozioni in lingua russa e quant'altro.

5.4. Gestione del Brand in Russia

All'interno di questo paragrafo andremo ad approfondire alcuni degli aspetti già analizzati durante il paragrafo 1 e 2 del quarto capitolo; questa volta però la nostra analisi sarà focalizzata esclusivamente in chiave Costa Crociere per vedere come la compagnia genovese reagisce alle complessità presentate dal settore turistico russo. In particolare vedremo quali actions ha in serbo o ha già implementato o possiamo permetterci di suggerire a Costa per far fronte ai mancati investimenti in una strategia di comunicazione durante gli ultimi anni, ad un bassissimo livello di awareness tra i consumatori, ad una percezione del prodotto distorta ed alla richiesta di un prodotto customizzato.

Certo abbiamo già parlato in modo esaustivo di questi temi in quanto comuni a tutte le compagnie crocieristiche, quello che vogliamo sapere adesso è: che cosa ha fatto Costa Crociere in merito? Che cosa ha in mente per il futuro? Che cosa, secondo noi, potrebbe fare?

I quattro problemi appena citati hanno tutti un fattore comune, cioè la gestione del brand. Ciò vuol dire che un'efficace gestione del brand Costa accompagnata da strategie di marketing mirate e decise potrebbe essere la chiave per la soluzione di tutte e quattro le barriere sopra.

Innanzitutto bisogna precisare che negli ultimi esercizi stanno arrivando delle buone notizie per Costa Crociere perché, stando ai risultati di alcuni questionari sulla qualità consegnati ai passeggeri a bordo della nave o compilati dai clienti online, la reputazione di Costa sta crescendo a dismisura di anno in anno e i feedback positivi si accumulano elevando il rating delle sue crociere.

Partiamo con il parlare di uno dei vantaggi competitivi presenti tra le fila dell'azienda ligure, cioè la forte sensazione di "italianità" che da sempre il suo brand riesce a trasmettere.

Uno degli obiettivi storici, nonché fattore di successo, che ha contraddistinto negli anni la compagnia in questione è stato l'unione dei concetti di vacanza e italianità in giro per il mondo fino ad ottenere un brand fortemente italiano: il design delle navi, la cucina servita a tavola, il tipo di comunicazione, lo stile del personale... insomma tutto o quasi, quando si è a bordo di una nave Costa, diffonde un senso ed un'atmosfera di italianità.

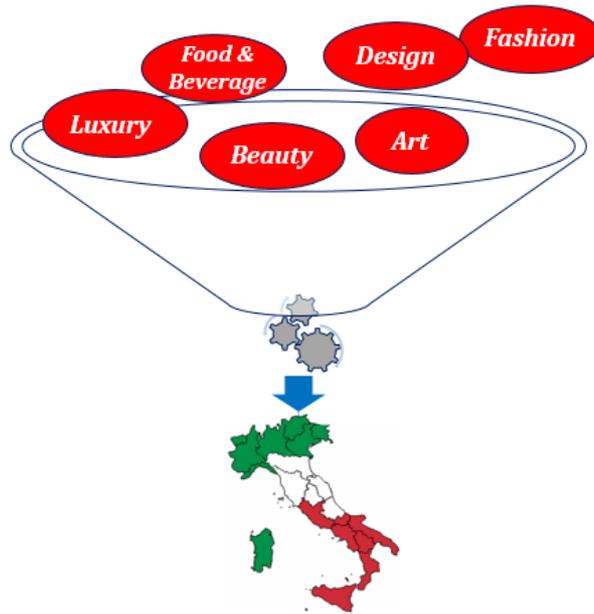
È proprio su questo fattore di successo che Costa Crociere può e deve continuare a fare leva anche in questa occasione perché l'italianità è uno degli aspetti più amati dal pubblico russo: secondo un questionario effettuato da Fulcra¹⁵³, il 97% dei russi giudica l'Italia o i prodotti italiani in modo estremamente positivo, inoltre il 74% giudica lo shopping in Italia come il migliore al mondo, il 68% ancora adora lo stile di vita italiano, il 77% pensa che il Made in Italy sia garanzia di elevata qualità, l'83% considera molto positivamente l'arte ed il design e, infine, addirittura il 90% apprezza la cucina del Bel Paese.

Sempre all'interno di questo campione quasi la metà degli intervistati ha dichiarato di aver già fatto una vacanza in Italia e quindi di conoscerla bene, tra questi il 24% l'ha visitata anche più di una volta ed il 14% è andata in Italia per piacere durante l'ultimo anno. Per di più, l'84% dichiara che vorrebbe visitare l'Italia più spesso.

Il risultato finale di questa ricerca è che il 50% circa del campione sta al momento considerando seriamente l'Italia come destinazione per la propria vacanza dell'anno prossimo, mentre il 25% circa pone il nostro paese in testa alle proprie preferenze per la vacanza dell'anno prossimo.

Ecco un'immagine di quello che il cittadino russo medio associa al pensiero Italia:

¹⁵³ Intervista su un campione di nazionalità russa con le seguenti caratteristiche: condizione economica di benessere; intenzione di compiere un viaggio l'anno prossimo; intenzione di spendere almeno 1000 € per la vacanza in questione



154

È quindi chiaro come l'italianità sia uno degli intangibles più importanti per Costa da “giocarsi” nei confronti del pubblico russo.

D'altra parte, nonostante la cultura ed il lifestyle italiano siano due concetti di forte appealing verso la Russia, il “Brand Italia” in generale mostra ancora alcune lacune che rischiano di minarne l'interesse, tra le altre segnaliamo:

- Destinazione ritenuta poco economica
- Servizi non all'altezza e non a misura di russo
- Scarsa informazione in generale su attività, eventi, promozioni etc.

Il primo punto in questione rimanda a quel concetto di percezione distorta del prodotto crociera di cui avevamo parlato nel quarto capitolo: è possibile che il fatto che per i russi la vacanza in Italia sia percepita come molto costosa, di riflesso questa associazione di pensieri influenzi anche l'immagine della crociera in generale.

A questo punto vediamo quali sono le idee potenzialmente attuabili da Costa Crociere in modo da rimediare ai difetti ed agli ostacoli elencati in precedenza continuando comunque ad avvolgere il proprio brand intorno ad un alone di italianità.

Una strada percorribile potrebbe essere ancora una volta quella delle sempre più incisive ed efficaci strategie di Social Media Marketing (SMM) in modo da comunicare

¹⁵⁴ Immagine di elaborazione personale.

nella maniera migliore il brand Costa attraverso i social network più diffusi in Russia. Questa strategia di comunicazione potrebbe basarsi sui seguenti punti:

- *Rivelarsi* (get on the inside) → un'idea intrigante verso coloro che conoscono poco il prodotto costa potrebbe essere di mostrare una parte spesso nascosta della crociera attraverso immagini della vita quotidiana a bordo e foto di situazioni di lavoro operativo (cucine, escursioni, bar etc). In questo modo anche il consumatore meno esperto riuscirebbe ad entrare nei meandri della nave.
- *Intrattenimento* → soffermarsi su storytelling divertenti e piacevoli accompagnati da contenuti umoristici può certamente aiutare a dare un'idea di minore esclusività al prodotto ed a creare una sensazione di allegria e vivacità intorno al brand.
- *Arte* → una parte di italianità è sicuramente composta da arte e cultura, e allora perché non approfittarne con video o post che richiamino questo elemento attraverso mostre itineranti a bordo della nave, spettacoli teatrali o esposizioni fotografiche?
- *Provocazione* → si tratta di un'arma "potente" in quanto se usata male può infastidire il mittente ma se utilizzata in modo appropriata ha l'effetto di catturare fortemente l'attenzione del cliente.
- *Comunità* → è sempre importante far vedere che all'azienda sta a cuore il beneficio della società in generale; potrebbe essere interessante organizzare una serie di eventi di beneficenza in territorio russo oppure fare attività benefiche in qualche paese del terzo mondo. In questo modo si riesce a anche fidelizzare il proprio cliente facendolo entrare nell'esclusivo Costa Club.

Quindi si nota quanto sia importante in questi casi il Social Development che è in grado di far mantenere quel posizionamento autentico italiano ed allo stesso passare il messaggio di elevata qualità ma ad un prezzo accessibile.

Alcune azioni per mettere in atto dal punto di vista operativo questa strategia di SMM sono per esempio delle partnership insieme alle principali testate russe, le più famose riviste russe specializzate in vacanze, tour e viaggi, i blogger più in voga e le celebrità più trend, oltre che i social network più utilizzati: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, Telegram, LiveJournal, V Kontakte e Odnoklassniki. Si tratterebbe di una partnership perché è necessario un collegamento costante tra Costa Crociere e queste

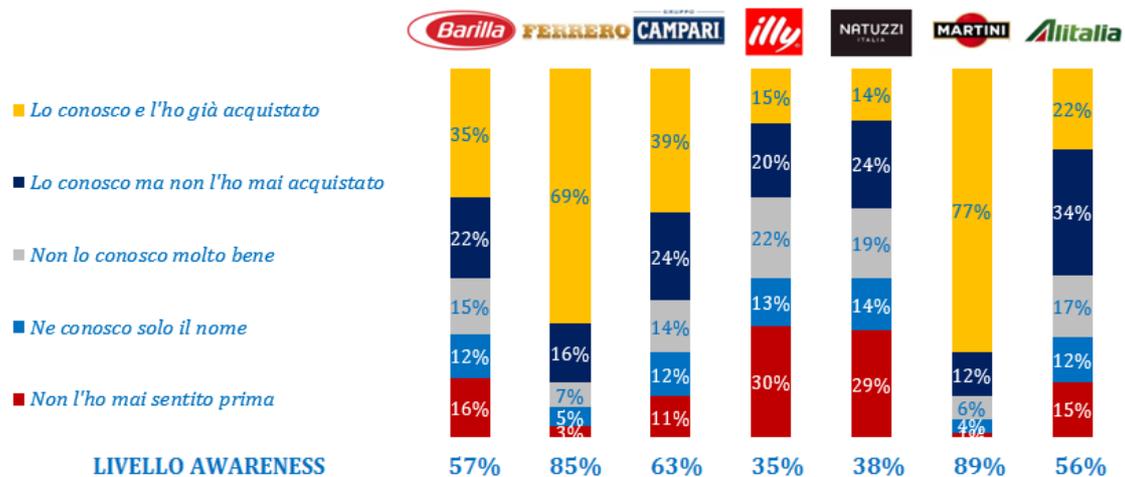
figure in modo da creare un flusso di notizie e di comunicazione verso l'esterno attraverso i social media con elevata frequenza e regolarità il cui obiettivo è appunto rendere informati e aggiornati i consumatori russi aumentando così il grado di awareness del prodotto Costa.

Fin ora abbiamo parlato solo dell'utilizzo dei social media per arrivare al cliente finale, però potremmo ipotizzare anche delle partnership con le OTA e AdV affinché tutti i canali di vendita vengano istruiti ed informati sul mondo Costa Crociere e siano in prima persona incentivati a sponsorizzare e vendere i prodotti Costa. Questo può avvenire per esempio tramite newsletter, spedizione fisica di materiale promopubblicitario da sponsorizzare, webinar o addirittura incontri veri e propri tra Costa Crociere, OTA e AdV come seminari, conferenze stampa e presentazioni.

Un'ulteriore strategia sempre più frequente che potrebbe essere potenzialmente attuabile da Costa Crociere e le OTA in modo congiunto è il co-marketing. Il co-marketing altro non è che una collaborazione tra partner con l'obiettivo di gestire in modo congiunto la strategia di branding (si può definire infatti anche co-branding). All'interno di questa iniziativa sono incluse non solo campagne pubblicitarie o sponsorizzazioni ma vere e proprie priorità di vendita: nel caso di Costa, le OTA e le AdV russe si impegnerebbero non solo a promuovere il marchio italiano, ma anche a prioritizzare la vendita di un pacchetto Costa rispetto ad eventuali alternative.

Benchè gli accordi con social media, OTA e AdV siano davvero utili ed efficaci, si può andare ben oltre ad essi unendo le forze anche con altri grandi marchi che possano innalzare la fama oltre che il prestigio e la qualità di Costa. Mi riferisco in questo caso a partnership con altre grandi aziende, preferibilmente italiane in modo da mantenere o addirittura incrementare quel senso di italianità di cui tanto abbiamo parlato prima. Attualmente Costa Crociere vanta accordi con numerose società italiane molto conosciute anche all'estero come Barilla, Ferrero, Martini etc.

Vediamo il grado di awareness che hanno questi brand tra i viaggiatori russi facendo affidamento al campione Fulcra che abbiamo utilizzato anche in precedenza:



155

Come possiamo notare la maggior parte dei marchi considerati riguardano il food & beverage fatta eccezione per Natuzzi ed Alitalia. In ogni caso questo mix di partner ha come obiettivo di coprire ogni tipologia di segmento andando a penetrare una clientela di fascia di età e profilo differente grazie allo specifico pubblico di riferimento di ogni singolo marchio in questione: Campari copre per lo più una clientela medio-giovane (18 - 40 anni di età), Martini ha un segmento più senior (35 - 60), Natuzzi e Barilla puntano maggiormente sul profilo familiare, mentre Alitalia su un profilo business, infine, Illy e Ferrero sono quelli con una clientela più eterogenea raggiungendo ogni tipologia di profilo o fascia di età.

Il risultato finale è quindi una sorta di complementarità tra i vari segmenti di clienti potenziali rimanendo sempre coerenti con il concetto di italianità che ognuno di questi brand rappresenta a proprio modo nel mondo in quanto simboli di eleganza, prestigio e qualità in totale accordo con le sensazioni che il marchio Costa trasmette verso il pubblico russo.

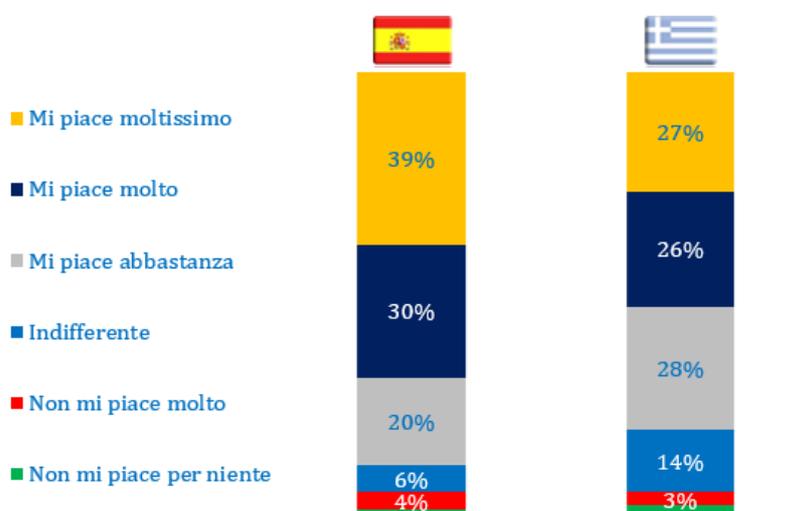
È quindi logico come l'accostamento del brand Costa Crociere a quello di Ferrero o Martini (rispettivamente con 85% e 89% di Awareness) non possa che giovare sia dal

¹⁵⁵ Fonte dati: "Travel & Cruise Russia: investigating the attitudes of Russian travellers towards cruising and towards italian brands" Fulcra, Lean Thinking & Decision Support Projects. Grafico di elaborazione personale. Il livello di Awareness è dato dalla somma delle prime due variabili "Lo conosco e l'ho già acquistato" e "Lo conosco ma non l'ho mai acquistato". Intervista effettuata su un campione di nazionalità russa con le seguenti caratteristiche:

- Condizione economica di benessere
- Intenzione di compiere un viaggio l'anno prossimo
- Intenzione di spendere almeno 1000 € per la vacanza in questione

punto di vista della riconoscibilità sia da quello del messaggio che Costa vuole mandare al mondo russo: accessible luxury.

Fino a questo momento abbiamo parlato, a ragione, di questo concetto di italianità che tanto funziona all'interno del settore non solo crocieristico ma di tutto il turismo in generale. Va precisato però che l'Italia non è l'unica destinazione geografica che vanta un forte grado di attrattività verso il turista russo, infatti anche Grecia e Spagna sono un simbolo di quell'atmosfera mediterranea che può e deve essere accostata all'immagine della crociera. Facendo ancora una volta fede alla ricerca di Fulcra, vediamo quanto sono gradite queste due destinazioni al pubblico russo:



156

Salta subito all'occhio come entrambe siano molto considerate come mete turistiche: nei confronti della Spagna addirittura il 69% degli intervistati esprime un particolare grado di piacere (30% + 39%), mentre in Grecia più della metà ha dato un voto più che favorevole (53%). Inoltre stando ad un'intervista svoltasi appunto ad Atene da parte di Oleg Safonov, capo della Agenzia Federale del Turismo russa: "Quest'anno la Grecia forse sarà il paese più visitato dai turisti russi"¹⁵⁷. Uno dei motivi di questo exploit sarà ancora una volta la questione della chiusura delle due primarie destinazioni, cioè

¹⁵⁶ Fonte dati: "Travel & Cruise Russia: investigating the attitudes of Russian travellers towards cruising and towards italian brands" Fulcra, Lean Thinking & Decision Support Projects. Grafico di elaborazione personale. Intervista effettuata su un campione di nazionalità russa con le seguenti caratteristiche:

- Condizione economica di benessere
- Intenzione di compiere un viaggio l'anno prossimo
- Intenzione di spendere almeno 1000 € per la vacanza in questione

¹⁵⁷ Intervista inclusa all'interno del rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia.

Turchia ed Egitto, in quanto sembra proprio che la vacanza in Grecia con i suoi pacchetti all inclusive e i prezzi competitivi sia il prodotto perfetto sostituito rispetto ai resort turchi. Nel complesso anche Cipro e Bulgaria registreranno forti miglioramenti sotto questo aspetto.

Per concludere, è fondamentale che la comunicazione di tutte queste idee o strategie venga fatta in modo efficace, per questo motivo sarà molto importante comprendere come Costa Crociere riuscirà a customizzare non solo il proprio prodotto ma anche la sua campagna pubblicitaria.

Di seguito possiamo vedere alcune idee a riguardo come brochure e depliant personalizzati per il cliente russo e tradotti nella loro lingua.



Oltre a ciò è in corso una sempre più crescente esposizione di veri e propri cartelloni ed insegne pubblicitarie in giro per tutte le principali e più prestigiose strade delle maggiori città russe. In questo modo non solo si sta comunicando un prodotto altamente customizzato, ma si sta eliminando anche il problema di awareness: niente rende un marchio più riconoscibile che vederlo fisicamente per strada a pochi metri da te.

5.5. Struttura Organizzativa di Costa in Russia

Nella seconda metà dello scorso secolo è avvenuta una sorta di shift che ha portato a due passaggi fondamentali per le grandi aziende internazionali: si è passati dal produrre nel proprio paese e vendere anche all'estero prima, a produrre in loco presso lo specifico paese dove si intende successivamente vendere il proprio prodotto ed infine a

produrre dove è più vantaggioso in termini di costi, risorse etc per poi vendere in qualsiasi lato del mondo in cui c'è una domanda valida. Quest'ultima fase implica che le varie attività vengono realizzate in aree geografiche diverse anche lontane fra loro per poi trasportare i propri prodotti in giro per il globo.

Si è venuta a creare quindi una vera e propria suddivisione della catena del valore in termini internazionali dove abbiamo due leve che incidono sulla competitività: la prima si basa sull'attrattività dei diversi contesti geografici, la seconda sul differenziale di efficienza.

Per queste ragioni le varie attività in capo all'azienda internazionale sono portate avanti in svariati territori geografici diversi e non necessariamente vicini, grazie anche a collaborazioni, partnership ed outsourcing. Questo trend è sicuramente favorito dalla diminuzione drastica negli anni dei costi di trasporto e logistici, dalla liberalizzazione degli scambi fra paesi e infine lo sviluppo di nuove aree geografiche che permettono di delocalizzare a prezzi più bassi.

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di analizzare la struttura organizzativa che Costa Crociere ha deciso di utilizzare per il mercato russo. Si tratta dell'organigramma contenente le figure professionali che si occuperanno direttamente del giro di affari in Russia e del personale che sarà direttamente responsabile delle performance e dei risultati in questione.

L'idea è quella di studiare l'evoluzione organizzativa in modo da vedere come esso effettivamente segua di pari passo la crescita del mercato a cui è dedicato ed in modo da confrontarli tra loro; proviamo dunque a vedere come struttura organizzativa e mercato in questione crescano di pari passo influenzandosi a vicenda in una relazione di reciprocità: siccome il mercato russo cresce di importanza in termini di partners, clienti potenziali, passeggeri effettivi e stakeholders in generale, allora cresce anche la forza lavoro che Costa Crociere le dedica; siccome gli investimenti della compagnia genovese crescono notevolmente allora le attenzioni rivolte al mondo russo.

Abbiamo a che fare quindi con:

- Situazione passata
- Situazione attuale (2016, anno successivo al ritorno a Genova degli uffici amministrativi dedicati alla Russia)

Inizialmente, l'organigramma era decisamente snello con poche posizioni all'interno della struttura e di conseguenza con una capacità lavorativa inferiore che potesse essere quanto meno in grado fisiologicamente di interfacciarsi con un volume d'affari non elevatissimo e con un giro di relazioni limitato. Le figure professionali erano il minimo necessario per affrontare le poche relazioni che Costa Crociere aveva con i vari stakeholder russi: agenzie sul territorio, uffici burocratici, distributori ecc.

Per questo motivo, ripetiamo, Costa Crociere decise di affidarsi a una GSA: era proprio quest'ultima a compensare o addirittura a far fronte alla poca forza lavoro applicata direttamente in direzione del settore russo.

A conferma di ciò, la struttura in questione non era nemmeno dedicata interamente alla Russia, ma condiviso con il mercato aggregato North Europe. Ogni volta che si parlava di Russia infatti ci si riferiva in precedenza al più elevato aggregato contenente a sua volta ulteriori tre sottogruppi:

- *Scandinavia* con Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia
- *Benelux* con Belgio, Olanda e Lussemburgo
- *Eastern Europe* con Russia, Polonia ed altri paesi minori come Ungheria

Tutto ciò creava complessità e sicuramente consisteva in un segnale di bassa rilevanza del paese Russia. Ogni progetto, ogni iniziativa, ogni decisione, ogni comunicazione ed ogni strategia di pricing mancava di customizzazione nei confronti del crocierista russo: non vi era alcun elemento personalizzato o fatto su misura, tutto era indistintamente dedicato all'allargatissimo macroaggregato.

Possiamo definire questo tipo di struttura non ancora all'altezza del mercato in questione in quanto non è nelle forze di garantire un supporto basilico alle numerosissime AdV presenti sul territorio, non è organizzata per un ambiente in cui i canali di vendita sono frammentati e complessi¹⁵⁸ e, infine, non è pronta per essere proattiva verso gli altri attori presenti e quindi per sfruttare e trattenere tutte le opportunità che ha davanti. Si trattava, oltre che di complessità dovute alla scarsa forza lavoro, anche di barriere burocratiche interne all'azienda che vedevano il rallentamento della messa in atto di ogni decisione creando una insopportabile inefficienza.

Alla luce delle complessità presentate dall'organigramma del 2016, Costa Crociere ha deciso di porre alcune modifiche in modo da adattarlo alla sempre più crescente

¹⁵⁸ Vedi paragrafo 5.3. "Panorama distributivo: Costa vs MSC".

domanda russa. Si è trattato di una evoluzione necessaria a braccetto con la incrementata importanza del business russo in termini di clienti potenziali, passeggeri effettivi e investimenti dedicati.

La principale novità non è stata tanto l'introduzione o assunzione di nuovo personale all'interno dell'organizzazione, ma soprattutto il fatto che queste teste fossero dedicate interamente e direttamente al settore russo. Alcuni lavorano proprio sul territorio russo, altri invece non sono presenti ma se ne occupano da Genova.

Abbiamo figure la cui responsabilità è non solo di saper cogliere tutte le occasioni e priorità che un mercato emergente come quello russo fornisce, ma anche di avanzare in modo proattivo nuovi progetti, nuove relazioni e impegni.

Si tratta dunque di un organigramma ben più articolato e complesso dove le figure professionali che vi partecipano si sono praticamente moltiplicate e dove la Russia ha un grado di attenzione su di sé molto più elevato. Infatti tutte le posizioni in questione saranno raddoppiate in modo da creare due dipartimenti simmetrici in capo ai rispettivi responsabili: uno per la Russia ed uno per la Polonia.

Solo un'organigramma rinnovato ed ampliato di questo tipo ha consentito a Costa Crociere di potersi permettere un nuovo sistema distributivo affidato alle PSA. L'organizzazione precedente non avrebbe goduto infatti dell'impegno necessario a gestire molteplici tour operators con tutte le complessità del caso. La presenza di una struttura forte come questa è proprio una delle chiavi del successo del nuovo sistema distributivo.

Certo è stata necessaria una crescita step by step in Costa Crociere ha incanalato informazioni ed esperienza oltre che interesse verso la Russia.

È chiaro che, come ogni organigramma che si rispetti, esso debba seguire fedelmente passo a passo la crescita del business di cui è responsabile. Una crescita dell'importanza, del peso e del valore del mercato russo porta per forza di cose a maggiore articolatezza della sua organizzazione.

Conclusioni

A completamento delle considerazioni contenute in questo lavoro, è utile realizzare un'analisi conclusiva circa gli argomenti trattati riguardanti la strategia di internazionalizzazione, l'analisi del paese Russia e del suo settore turistico ed, infine, il comportamento assunto da Costa Crociere e competitors a riguardo. Solo in questo modo possiamo essere in grado di tirare le somme sull'efficacia dell'approccio strategico in questione e sulla particolarità del mondo turistico e crocieristico russo.

In un contesto come quello odierno dove il fenomeno della globalizzazione è sempre più presente e tangibile, ogni azienda che vanta determinate dimensioni si trova obbligata quanto meno a considerare la possibilità o opportunità di superare le barriere locali in modo da inserirsi in una configurazione internazionale in diversi contesti territoriali.

Si tratta però di una strategia, quella di internazionalizzarsi, complessa e dispendiosa sia in termini di forze che di denaro; è categoricamente necessario quindi che ci siano numerose e rilevanti motivazioni per compiere il passo dell'internazionalizzazione e che questa scelta sia stata ponderata ed analizzata in ogni sua sfaccettatura.

Ogni multinazionale ha dovuto, deve e dovrà sempre avere bene in mente quando conviene mettere in atto una strategia volta ad inserire il proprio business in mercati che si trovano al di fuori dei confini nazionali; la cosa più importante è che la multinazionale in questione sia consapevole delle caratteristiche del mercato di destinazione nell'istante in cui decide di internazionalizzarsi. Per questo motivo ho trovato i seguenti steps fondamentali ed obbligatori all'interno di una strategia di internazionalizzazione.

Il passaggio iniziale è stato portare avanti prima un'analisi macroeconomica del paese, la Russia, e poi un'analisi microeconomica e sociologica del consumatore russo. Successivamente mi sono concentrato sul mondo del turismo in Russia in modo da scoprire i principali trend passati sui flussi turistici e le previsioni per i prossimi anni, dopodiché ho voluto indagare sulle motivazioni e sugli eventi che hanno condizionato ed influenzato maggiormente questi andamenti turistici. A questo punto ho ritenuto di essere in possesso delle dovute e sufficienti conoscenze per passare allo studio del

mondo crocieristico in Russia, il metodo migliore per farlo è stato analizzare da vicino il caso pratico di Costa Crociere a confronto con i principali concorrenti in questione.

In conclusione posso dire di aver raggiunto i due obiettivi principali che mi ero prefissato all'inizio del mio elaborato all'interno dell'introduzione.

In primis, in seguito anche a quanto appena esposto, posso dire di aver compreso come funziona in tutto e per tutto una strategia che porta un'azienda a conquistare un mercato estero e quali sono i passaggi fondamentali da fare per essere pronti, oltre che consapevoli, a mettere in concreto la suddetta strategia. Inoltre ho potuto immedesimarmi contemporaneamente negli affascinanti e sfidanti ruoli del ricercatore, dell'analista e del manager durante lo svolgimento di tutti i passaggi di cui abbiamo appena parlato.

Da un lato sono riuscito a creare una tabella SWOT che rappresentasse e riassume i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce che sono manifestate dal settore turistico russo; dall'altro lato ho raggiunto l'obiettivo di contestualizzare quello che è il tipico turista di nazionalità russa dandone un'immagine chiara e ben definita in termini di gusti, comportamenti, tendenze e caratteristiche.

In secundis, sono riuscito a rispondere alla domanda ispiratrice della mia tesi: **perché il mercato crocieristico è così piccolo in Russia?**

Nel rispondere a questa domanda si sono inevitabilmente poste di fronte a me una serie numerosissima di ulteriori questioni a cui ho dovuto trovare il modo di dare una sorta di soluzione. Posso dire che mi sono trovato all'interno di un intrigantissimo circolo di legittima ignoranza che ho dovuto colmare con la mia curiosità, brama di conoscenza e capacità di ricerca; è proprio questo spirito che mi ha portato alle risposte che cercavo.

Sono riuscito infatti ad individuare quelli che sono gli ostacoli allo sviluppo della crociera in Russia, in particolare:

- Scarsi investimenti in comunicazione
- Limitato awareness
- Difficoltà linguistiche
- Percezione del prodotto
- Customizzazione del prodotto
- Accessibilità e logistica
- Burocrazia inefficiente

- Instabilità economica

A queste barriere sono riuscito a dare non solo una spiegazione ed un fondamento, ma anche una soluzione mantenendo costantemente uno sguardo volto verso il futuro. Ho provato ad immedesimarmi infatti in una compagnia crocieristica in Russia e a prevedere le prossime mosse muovendo anche dei suggerimenti personali.

Tirando le somme, posso affermare con sufficiente fiducia che il mercato turistico russo offre delle opportunità che difficilmente le grandi aziende internazionali si lasceranno sfuggire, a maggior ragione quelle crocieristiche.

Infatti, in primis dobbiamo considerare i giovani russi che stanno fundamentalmente trainando il settore turistico in Russia: molte cose lasciano pensare che la percentuale di viaggiatori online (con età > di 18) aumenterà parecchio nei prossimi anni. Se vogliamo proiettarci nel futuro, possiamo immaginare che probabilmente questa fascia di viaggiatori online, che attualmente noi riteniamo giovani, continuerà a viaggiare anche quando saranno più anziani. Questo fenomeno è dovuto probabilmente ad una questione di “cultura del turista” che gli attuali giovani russi possiedono, mentre quelli più anziani fanno più fatica a concepire. Questa cultura si presume che non andrà disperdendosi con gli anni. A tutto ciò bisogna aggiungere che ci saranno nuovi giovani russi con altrettanta voglia di viaggiare e con mentalità più simile se non maggiore agli attuali giovani.

Oltre a ciò, bisogna tenere conto di un'altra tendenza fondamentale: il popolo russo si sta sempre più abituando a prenotare online le proprie vacanze.

All'interno di questo contesto va detto che l'attuale instabilità della Russia ha portato a forti tensioni con i principali players dal punto di vista turistico, cioè la Turchia e l'Egitto con i propri resort. Come abbiamo già detto più volte questo può comportare un'opportunità importante per promuovere nuove mete e nuovi prodotti turistici come la crociera, il tutto a prezzi abbordabili accompagnati da servizi customizzati al viaggiatore russo.

Per concludere, il paese mantiene un forte potenziale di crescita dovuto anche alla sua favorevole posizione geografica ed alle sue abbondanti risorse naturali. Essendo un paese con una economia emergente, la Russia è ben posizionata come collegamento tra Europa e Medio Oriente con Cina e India; si tratta di una storica opportunità per il proprio sviluppo come centro di affari.

Oltre al resto, l'abbondanza di risorse naturali e la grande eredità culturale fornisce un'opportunità di crescita nel turismo sanitario e nel tempo libero.

Per questi ed altri motivi si passa da un totale di 165 milioni di viaggi di piacere nel 2015 ai 192 milioni previsti nel 2020, si tratta di una previsione di crescita del 16% in soli 5 anni. Appare chiaro, quindi, come il settore turistico russo sia in forte crescita dal punto di vista dei volumi; tutto questo si traduce in una logica opportunità della quale le varie aziende, internazionali e russe, affacciate sul mondo vacanze dovrebbero approfittare senza pensarci due volte.

Bibliografia:

Agenzia ICE Mosca

Archivio interno *Costa Crociere*

Banca Mondiale 2016

Cairolì M. G., Fratocchi L. *“Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico”* 2010

Charuta Fadnis *“Phocuswright, Russia Consumer Travel Report”* July 2015

Cruise Lines International Association *“CLIA Europe 2016 Market Results”*

Euromonitor International *“Passport: Flows, Travel, Lodging, Intermediaries and Online Travel Sales in Russia”* August 2016

Farnesina *“Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale”*

FocusEconomics *“Russia Economy Overview”*

Fulcra, Lean Thinking & Decision Support Projects *“Travel & Cruise Russia: investigating the attitudes of Russian travellers towards cruising and towards italian brands”*

Gabriele Carboni *“Digital Export: focus Russia”* Il Giornale delle PMI, 30 Marzo 2017

Giancarlo Ferrero *“Marketing e Creazione del Valore”* Settembre 2013

Giordano Brokerage-EST *“Business in Russia”*

IMF, *World Economic Outlook* 2017

infoMercatiEsteri “*Quadro Macroeconomico Russia*” 18 Gennaio 2017

Interfax Russia “*Rosmoport nel 2018 condurrà il dragaggio nel porto di Vladivostok per la ricezione delle navi da crociera*” 22 Agosto 2017

Istituto Nazionale di Statistica ISTAT

Julia Smirnova e Weiyi – Washington Post “*Come sono distribuiti uomini e donne nel mondo*” 22 Agosto 2015

Matteo Caroli “*Gestione delle imprese internazionali*” McGraw-Hill Education 2016

OECD Economic Outlook “*Russian Federation – Economic Forecast Summary*”
Volume 2017 Issue 1 June (2017)

OECD Economic Outlook 2017

Rapporto ENIT/MAECI, Agenzia Nazionale del Turismo – Europa / Russia

Rosstat, *Ministero dello sviluppo economico*

The World Bank “*From recession to recovery*” Russia Economic Report

TMI Consultancy (Tourism, Marketing & Intelligence) “*PR Services – Russia & Selected CIS Country*” Giugno 2017

United Nations World Populations Prospects: The 2015 Revision

Sitiografia:

www.costacrociere.it

Dashboard interne Costa Crociere – Corporate Data Warehouse (CDWH)

www.gfk.com/it

www.ilsole24ore.com

www.imf.org

www.infocamere.it/movimprese

www.istat.it

www.msccrociere.it

www.msccruises.ru

www.ncl.com/it

www.oecd.org

www.portal.euromonitor.com

www.royalcaribbean.it

www.royalcaribbean.it

www.vikingrivercruises.com

RIASSUNTO

INTRODUZIONE

L'argomento della tesi appartiene agli studi di Economia e Gestione delle Imprese Internazionali.

Il primo obiettivo di questa tesi è proprio quello di capire in concreto quali sono i passi principali e necessari che portano un'azienda a “conquistare” un mercato che si trova al di fuori dei propri confini nazionali.

Il secondo obiettivo è di rispondere ad una domanda: **perché il mercato crocieristico è così piccolo in Russia?**

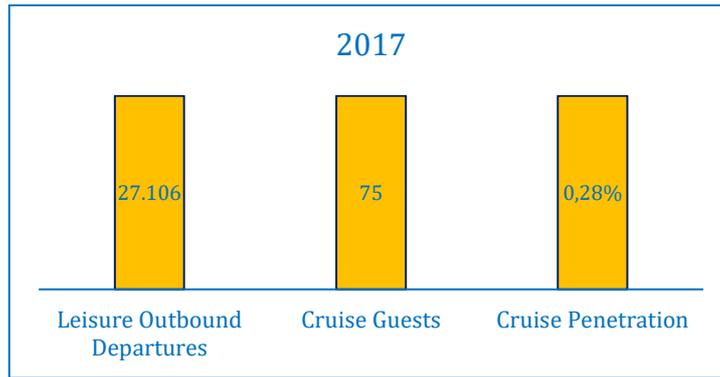
L'idea alla base di questo elaborato sta nel provare a comprendere un mondo ancora così oscuro, complesso e particolare come quello russo specialmente nelle dinamiche turistiche.

CAPITOLO 1

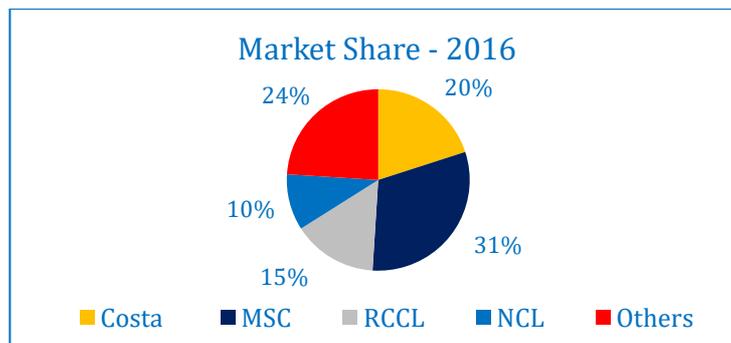
1.1. Profilo Main Players

Nel primo capitolo ho voluto dare una prima visione di insieme del settore crocieristico russo: gli attori presenti, le loro storie e background, il motivo per cui si trovano in Russia, la loro posizione in questo contesto e i trend futuri.

Inizialmente analizziamo la situazione della mercato crocieristico in Russia: il grafico sotto ci presenta una situazione tanto chiara quanto “tragica” del valore delle crociere nel paese russo. A fronte di 27 milioni circa di partenze verso l'estero per vacanza registriamo solamente 75 mila passeggeri russi a bordo delle crociere, il che ci porta ad un deludente 0,28% di penetrazione delle crociere all'interno del quadro “vacanziero” dei viaggiatori russi.



All'interno, notiamo che le principali società di navigazione presenti in Russia sono: Costa Crociere, MSC, Royal Caribbean International (RCCL), Norwegian Cruise Line (NCL) e altri.



Notiamo facilmente che il leader è , in termini di quota di mercato, MSC grazie ad un maggiore presenza in termini di navi e quindi cabine dedicate al mondo della crociera in Russia.

1.2. Profilo Crocierista Russo

A questo punto prendiamo in considerazione le caratteristiche del crocierista tipico russo in modo da comprenderne i gusti e le tendenze: quando preferisce andare in crociera o, semplicemente, dove preferisce andare.

Iniziamo con il capire come il cittadino russo interpreta la vacanza in crociera in generale partendo da quelli che, secondo loro, sono gli input più positivi:

- Permette di godersi il mare

- Permette di visitare nuovi posti e conoscere nuove culture
- Permette di vedere diversi luoghi senza dover cambiare il proprio alloggio

D'altra parte, i cittadini russi ritengono i seguenti fattori negativi:

- Non è più economica di altre modalità di vacanza
- Non è una modalità di viaggio sicura
- Prima della partenza non è chiaro quanto si spenderà durante la vacanza

Passiamo poi a quella che è l'età media dei passeggeri russi; questa è assolutamente in linea con quella italiana in quanto l'età media è molto simile: 44,7 Russia vs 43 Italia. Le fasce di età di maggior peso sono comunque quelle più anziane con il 31% che va dai 35 ai 65 anni.

Possiamo vedere anche quelle che sono le destinazioni più ricercate da parte dei crocieristi russi: il bacino mediterraneo è sicuramente dominante grazie al grande interesse che suscitano Italia, Spagna e Grecia.

Infine, a conferma del fatto che il turista russo con buone disponibilità economiche è sempre alla ricerca del lusso e dell'esclusività, notiamo che tra le varie categorie offerte a bordo della nave, le Suite e le Balcony sono di gran lunga le più richieste oltre che le più eleganti e lussuose: 47% in Russia vs il 26% in Italia.

Infine, concludiamo parlando della stagionalità del settore crocieristico in Russia, ovvero qual è il periodo dell'anno in cui vanno maggiormente in crociera i passeggeri russi.

In Russia le scuole chiudono prima rispetto all'Italia, il mese di Maggio è il preferito dai Russi con il 13%; a partire da Giugno, poi, notiamo una stagionalità molto uniforme rispetto all'Italia con una frequenza di viaggio in crociera che si distribuisce equamente nei mesi estivi. Non sorprende, infine, l'11% a Gennaio in quanto influenzato da Natale e Capodanno dove i russi sono tradizionalmente abituati a prendere dei periodi di vacanza più lunghi.

CAPITOLO 2: ANALISI DEL MERCATO RUSSO

2.1. Macro Analysis

Nel secondo capitolo andrò ad analizzare il paese che ci interessa guardando l'intera Russia dall'alto in termini macroeconomici, microeconomici e sociologici facendo un confronto con la situazione italiana ed europea.

Oltre a ciò valuteremo le politiche governative portate avanti dalla Russia negli ultimi anni: la politica monetaria, la politica fiscale e la bilancia commerciale.

Per quanto riguarda la **politica monetaria**, la Banca Centrale ha man mano ridotto i tassi di interesse nel corso del 2015, per poi mantenerli invariati per quasi un anno fino a giugno 2016 quando sono sensibilmente diminuiti. Da allora c'è stato un notevole calo dell'inflazione che ha portato la Banca a tagliare ancora i tassi in settembre 2016; con l'obiettivo di mantenere il tasso fermo fino a fine 2016 e diminuirlo ancora a inizio 2017, questo per poter sopportare un ulteriore calo dell'inflazione. Per quanto riguarda, invece, la **politica fiscale**, da quando la crisi finanziaria globale si è fatta sentire nel 2009, l'economia ha cominciato ad andare in deficit fiscale. Successivamente i bassi prezzi dell'olio e il collasso della domanda interna e delle importazioni come la caduta in recessione ha decimato le entrate fiscali nel 2015.

Passando alla **struttura commerciale** della Russia, essa si basa su tre grandi settori di prodotti: 58% petrolio, prodotti petroliferi e gas naturale; 4% ferro e acciaio; 2,5% settore minerario (gemme e metalli preziosi).

Passando oltre, vediamo che all'interno della nostra tabella sotto abbiamo già parecchie indicazioni.

Possiamo vedere che la crescita nell'ultimo anno del GDP è stata simile a quella italiana e quasi un punto percentuale sotto quella dell'Euro Zona. Gli indicatori che si differiscono maggiormente dall'Italia sono sicuramente il livello di inflazione ed il tasso di disoccupazione. Quest'ultimo è praticamente la metà di quello italiano anche a causa di un ulteriore calo degli stipendi (-5,5% nel '16). Questa realtà è per lo più causata da movimenti demografici e dalla decrescita della popolazione attiva che viene dagli ex paesi sovietici. Il tasso di inflazione, al contrario, è molto alto se confrontato con quello

italiano. Ciò è dovuto principalmente alla svalutazione della moneta russa che ha portato a bassi livelli di entrate economiche e ad un' inflazione , seppur diminuita sensibilmente, rimane sempre alta rispetto all' Italia, grazie al taglio dei tassi di interesse.



Macro Indicatori	RUSSIA	ITALY	EURO ZONE
	2017	2017	2017
<i>GDP Growth</i>	0,8%	0,9%	1,7%
<i>Unemployment</i>	6,2%	11,7%	9,8%
<i>Inflation Rate</i>	6,5%	1,4%	0,6%
<i>Population (Mln habitants)</i>	143,4	60,8	510,1
<i>First City - Population</i>	Moscow - 12,3	Rome - 2,9	London - 10,55
<i>Second City - Population</i>	Saint Petersburg - 5,3	Milan - 1,35	Berlin - 3,59

2.2. Micro Analysis: Focus sul consumatore russo

In questo secondo paragrafo l' obiettivo si sposta sul consumatore russo andando alla ricerca di caratteristiche più microeconomiche e sociologiche rispetto al paragrafo precedente.

Il focus è di capire quali sono le principali caratteristiche del cittadino medio russo per poi passare al vero e proprio consumatore.

La tabella sotto inizia a darci un' idea precisa della popolazione russa.

Salta subito agli occhi una bassissima speranza di vita ed età media dei cittadini russi, pur una alta prevalenza di donne, le quali storicamente vantano una speranza di vita molto superiore agli uomini. A questo proposito, la Russia presenta uno dei più alti divari di aspettativa di vita tra uomo e donna.



Indicatori Sociali e Demografici Russia		
Età Media		38,5
Speranza di vita		70,9
Sesso		86,8 uomini ogni 100 donne
Struttura demografica	0 - 14	16,5%
	15 - 64	60,8%
	Over 65	22,7%
Distribuzione % Religioni	Cristiani Ortodossi	75%
	Musulmani	6%
	Cristiani Cattolici	1%
	Cristiani Protestanti	1%
	Atei	17%
Consumer Confidence Index		98,9
GDP per capita		8748.36

2.3. Why: Perché è allettante il mercato russo

Le ragioni per i quali un'azienda voglia internazionalizzarsi ed espandere il proprio business all'estero sono sicuramente più di uno .

Si può trattare di una disponibilità di specifiche risorse o particolari competenze o addirittura un'eccessiva capacità produttiva da parte dell'azienda.

Altrimenti si potrebbe decidere di internazionalizzarsi perché il paese dove si vuole andare a fare business presenta condizioni migliori dal punto di vista economico o burocratico.

Un'altra ragione è la ricerca di risorse e competenze che non ci sono nel proprio paese madre o di relazioni che si possono instaurare solo in certe aree geografiche.

Certamente alla base di una decisione tanto importante ed impattante a livello strategico ci devono essere come obiettivi la volontà di diminuire i costi e di aumentare quindi l'efficienza e la capacità di differenziare l' offerta rispetto ai diversi mercati.

Le spinte all'internazionalizzazione normalmente sono duplici: interne o esterne .
Alcune delle principali *spinte interne* sono: capacità finanziarie in esubero; ricerca di sinergie; ricerca di maggiori informazioni su un certo mercato che non si otterrebbero se

si operasse direttamente dal paese natale. Vi sono varie *spinte esterne*: evoluzione in chiave internazionale del proprio business ; espansione internazionale dei propri clienti più importanti; volontà di reagire a strategie dei concorrenti; azione di soggetti pubblici o privati a sostegno o ad ostacolo dell'internazionalizzazione delle imprese; significative opportunità commerciali.

2.4. Who: Per chi è allettante il mercato russo

Le potenzialità del mercato russo sono rimarcate anche attraverso alcuni precedenti di successo sul questo territorio ; l'oggetto è lo studio di alcune aziende (più o meno famose) che hanno trovato interessante e vantaggioso allargare o semplicemente rafforzare il proprio business in direzione del mercato russo:

1. Flanders
2. Silversea Cruises
3. Sicilia Outlet Village, Arcus Real Estate
4. Amway

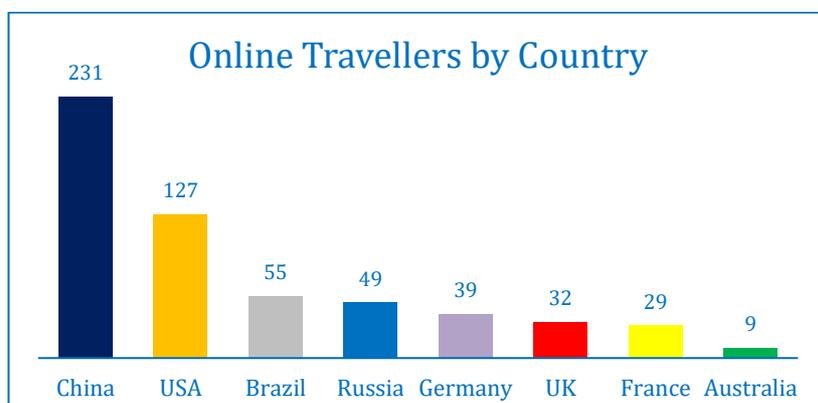
CAPITOLO 3: FOCUS SUL SETTORE TURISTICO IN RUSSIA

3.1. Trend Turistico

Iniziamo ad addentrarci nell' argomento turismo grazie all' aiuto di database avanzati ed aggiornati come Euromonitor International, a reportistiche dettagliate come quelle dell'ENIT ed a ricerche portate avanti da società di consulenza come Phocuswright.

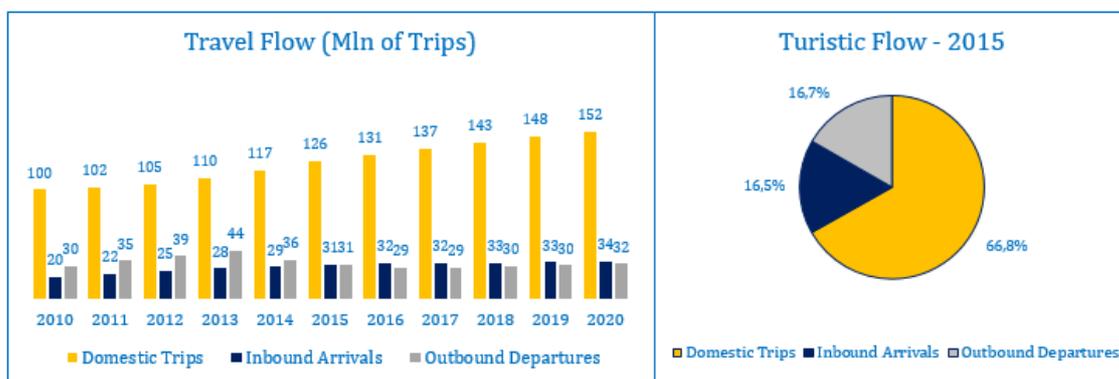
Le metodologie utilizzate per questo capitolo sono le seguenti: lavorare su un grande volume di dati attraverso i quali fare una serie di grafici e tabelle che possano dare una idea il più fedele possibile della situazione del turismo e del turista russo; attraverso questi grafici vorrei poter fare confronti, ragionamenti, deduzioni o semplici spunti di riflessioni personali.

Come balza subito agli occhi , il numero di Viaggiatori Online in Russia è quasi il doppio del mercato francese e più alto anche del più grande mercato Europeo, cioè la Germania.



Più precisamente il 60% dei viaggiatori online ha viaggiato all'estero nella sua ultima vacanza, il cui 53% di coloro i quali hanno viaggiato all'estero hanno scelto come meta una destinazione europea.

Guardando i flussi in entrata e in uscita dei viaggiatori per quanto riguarda la Russia ci accorgiamo di alcuni dati fondamentali per l'analisi del turismo russo.



Le partenze in uscita verso l'estero dalla Russia si sono trovate in condizioni piuttosto difficili nel 2015 con un calo del 7% a causa del basso potere di acquisto dei consumatori russi. A questo bisogna aggiungere il decisivo declino di attrattività per le due destinazioni internazionali più gettonate : Turchia ed Egitto. Guardando al futuro , è previsto che i viaggi in uscita aumenteranno dell'1% nel corso dell'intero periodo di previsione (2016 - 2020).

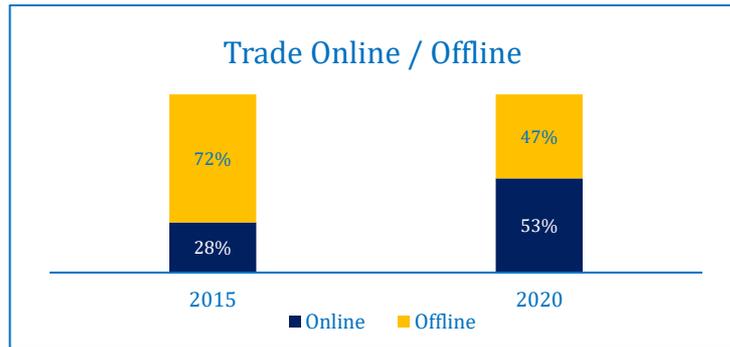
Passando agli Inbound Arrivals, nonostante una leggera diminuzione dei tassi di crescita nel 2014, sono aumentati del 55% dal 2010. La svalutazione del rublo ha reso più abbordabili le vacanze in Russia per i turisti internazionali perché ha portato grandi vantaggi di competitività.

Per quanto riguarda i Domestic Trips, le più classiche destinazioni sono Mosca e San Pietroburgo. Negli ultimi anni anche le regioni meno sviluppate sono diventate un punto centrale per il governo russo in quanto sempre più presenti nell'industria turistica. Come abbiamo già detto, i problemi economici già visti in Russia ed i recenti eventi geopolitici hanno aumentato l'importanza del turismo domestico. La svalutazione del rublo ha causato per molti consumatori russi un potere di acquisto molto limitato, in questo modo le destinazioni internazionali sono diventate fuori portata in favore del turismo domestico. Tutti questi fattori hanno influenzato la crescita nel 2015 con un'impennata di +8 % rispetto al 2014, raggiungendo quota 126 milioni di viaggi.

Andiamo ora ad analizzare lo specifico flusso verso i territori più influenzati dagli itinerari crocieristici (specialmente quelli affacciati sul Mar Mediterraneo).

Dal 2010 al 2015, i viaggi verso la Grecia, la Spagna e l'Italia sono aumentati in maniera esponenziale tanto da registrare un +170%, +120% e +75%; questo dato riflette un forte appealing delle località turistiche di tutto il Mediterraneo . D'altra parte appare abbastanza logico come le difficoltà verso la Turchia e l'Egitto abbiano permesso a questo flusso turistico di riversarsi su nuove destinazioni come le coste mediterranee.

Passando alla tendenza delle modalità di acquisto dei viaggiatori russi, vediamo che siamo in presenza di una forte crescita delle vendite Online (+25 punti percentuali). Questo è dovuto a una naturale crescita dei servizi via web non solo all'interno del mondo del turismo. Nel nostro settore , saranno proprio le AdV (Agenzie di Viaggio) a modificare il proprio business model tendendo sempre di più in direzione di quello delle OTA. Certo è che dobbiamo anche considerare un questione di cultura: molto probabilmente il consumatore russo in generale non è molto portato (o non lo è ancora) per l' acquisto online o per il semplice utilizzo di internet.



Per concludere l'analisi riguardante il turismo in Russia, vogliamo vedere quello che potrebbe essere il Next Step per gli anni futuri.

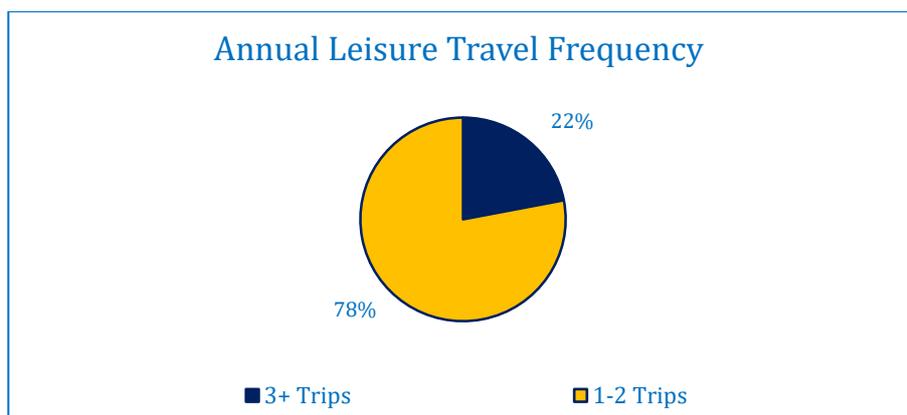
STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ricco patrimonio sia culturale che naturale ▪ Politica attiva da parte del governo per supportare lo sviluppo turistico ▪ Ampia varietà di attività uniche ed inimitabili all'interno del paese ▪ Livello di prezzi abbordabile grazie all'indebolimento del valore della valuta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastrutture e servizi sottosviluppati all'interno dello scenario turistico ▪ Mancanza di una base legislativa, specialmente per quanto riguarda i business model emergenti ▪ Assenza di un organo professionale all'interno dell'industria dei viaggi e del turismo ▪ Forti ostacoli burocratici ▪ La questione sulla sicurezza rimane una preoccupazione
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventi sportivi e culturali di importanza globale in previsione ▪ Forti campagne promozionali ▪ Promozione a livello regionale particolarmente forte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mancanza di fiducia da parte del consumatore nei confronti dei servizi turistici ▪ Possibile instabilità politica ▪ Ulteriore crollo economico

3.2. Studio del Turista Russo

I cittadini russi hanno fatto in modo che una situazione economica cupa e poco rassicurante non potesse mettere tra loro e il proprio desiderio di viaggiare e visitare il mondo un ostacolo e sono decisi di andare avanti con la solita “fame” di viaggi. Si tratta di un pubblico particolarmente colto ed aperto a esplorare mete nuove e diverse, che offrano servizi di qualità ad un prezzo adeguato.

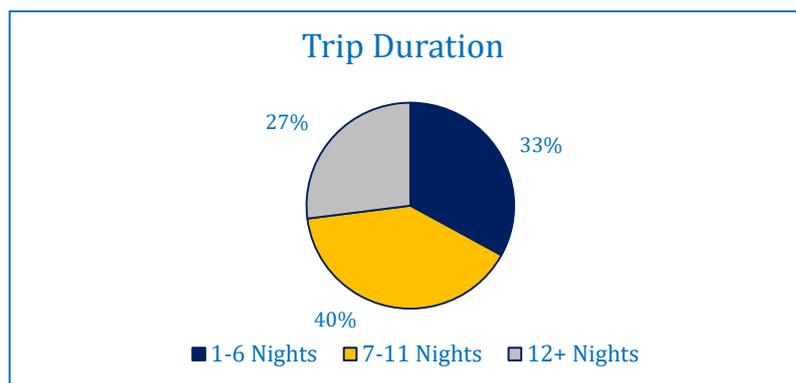
Partiamo da una domanda semplice: quante volte va in vacanza in media un cittadino russo ogni anno? La media annuale di viaggi da parte di un turista è di due trips.

Analizzando meglio, come si vede facilmente nel grafico sotto, il 78% dei viaggiatori online si limita a compiere 1 o 2 viaggi in un anno, il restante 22% invece più di 3 (li definiremo *viaggiatori frequenti*). Questa fetta di viaggiatori frequenti è per lo più formata dai giovani (18 – 34 anni di età): infatti il 56% di loro ha fatto 3 o più viaggi nell’ultimo anno.

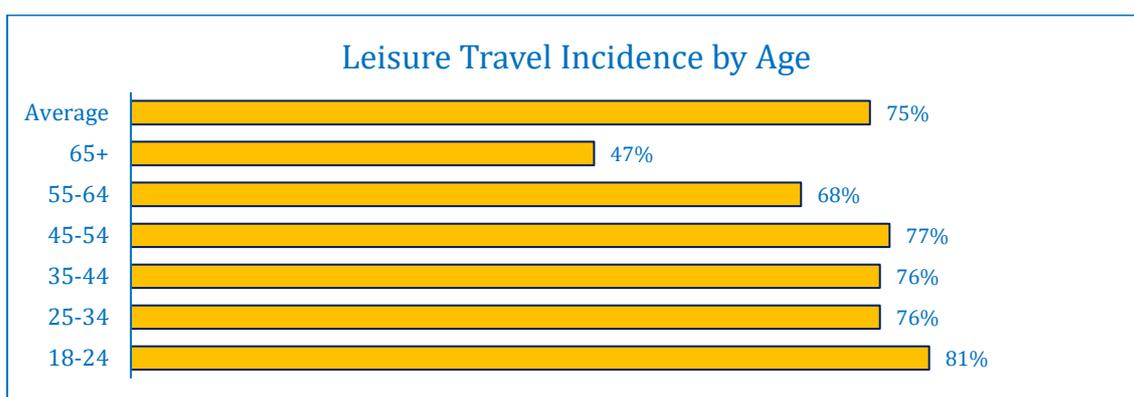


Dopo aver visto quante vacanze all’anno fanno i cittadini russi, è d’ uopo farsi la seguente domanda: qual è la durata media di una vacanza di un turista russo?

Abbiamo immaginato tre macroaggregazioni che prevedono altrettante tipologie di vacanze: 1 – 6 notti; 7 – 11 notti; 12 + notti. Mentre il 33% dei viaggi ha avuto una durata da 1 a 6 notti, è sicuramente più interessante sottolineare che ben il 67% dei viaggi è durato più di 7 notti.



Concentrandoci sulla fondamentale variabile dell'età dei viaggiatori, iniziamo col segnalare che il 75 % della popolazione adulta (età > di 18) con accesso a internet che ha fatto almeno una vacanza nel 2014 e addirittura l'81 % è tra i 18 ed i 24 anni. Analizzando il grafico sottostante, si nota subito come le percentuali calino man mano che si avvanza con l'età.



CAPITOLO 4: PERCHÉ IL MERCATO CROCIERISTICO È COSÌ PICCOLO IN RUSSIA?

L'obiettivo di questo capitolo non è solo di capire i motivi secondo i quali un paese così vasto e popoloso non abbia ancora abbracciato la modalità crociera per le proprie vacanze, ma anche di riflettere su possibili efficaci soluzioni per il futuro.

La domanda-titolo del capitolo è stata presa da un comunicato stampa ufficiale emesso da Costa Crociere il 12 Aprile 2017.

Il capitolo è dunque diviso in due paragrafi: nel primo si cercherà di dare delle risposte alla domanda ispiratrice dell'intero elaborato; nel secondo vediamo quale potrebbe essere il "Next Step" per le crociere in Russia.

4.1. Le Motivazioni

Le cause che ho individuato si trovano nelle seguenti barriere che Costa Crociere si è trovata suo malgrado a dover affrontare nelle fasi di entrata in Russia: scarsi investimenti in *comunicazione* nel periodo passato; limitato *awareness* tra i consumatori russi; difficoltà *linguistiche* tipiche dei cittadini dell'ex Unione Sovietica; distorta ed errata oltre che negativa *percezione del prodotto*; scarsa *customizzazione* del prodotto su quelli che sono i gusti e le preferenze del turista russo; *accessibilità* e logistica che sono in qualche modo naturali all'interno dell'intero panorama russo; *burocrazia* inefficiente, dispendiosa (in termini di tempo e costi) e complessa; *instabilità economica* e tensioni geopolitiche.

4.2. Next Step

Dopo aver elencato le principali cause dello scarso sviluppo del mercato crocieristico russo, vediamo adesso quali soluzioni una compagnia crocieristica potrebbe o dovrebbe mettere in atto se vuole davvero puntare ed investire all'interno di questo mercato.

Per quanto riguarda gli scarsi investimenti in *comunicazione*, possiamo avanzare il concetto di Social Media Marketing. In Russia i più popolari social network non sono solo i colossi Facebook, Twitter, Instagram e YouTube o i meno noti Telegram e LiveJournal, ma anche gli autoctoni Vkontakte (VK) e Odnoklassniki (OK). Per pensare di raggiungere in modo capillare i consumatori russi e di comunicare nel miglior modo la propria proposta, è necessario diversificare il proprio portafoglio puntando sui seguenti social network: Facebook; Instagram; Vkontakte; Odnoklassniki. Passiamo ora al l'ostacolo dell'*awareness*, è necessario andare oltre ai Social Media coinvolgendo anche i mass media con campagne pubblicitarie in televisione e sulla

stampa. Inoltre dovranno essere ulteriormente approfondite le relazioni con tutte le principali AdV e OTA in modo da arrivare ad ottenere delle vere e proprie partnership.

Per quanto riguarda i problemi della *customizzazione del prodotto* e della *lingua*, entrambi possono essere risolti tramite un'unica azione: introduzione di personale, animazione, guide turistiche, brochure e depliant informativi tutto in lingua russa in modo da ottenere sia un prodotto customizzato sia permettere ai guest russi di comunicare facilmente con il personale a bordo.

Continuando possiamo passare all'ostacolo della *percezione del prodotto* in quanto la crociera è ancora considerato un prodotto di elite . Un modo per sfatare questo tabù potrebbe consistere nel mantenere i lati positivi di questa percezione, cioè il lusso, ed abbinargli il concetto di eleganza, relax, alta qualità al prezzo giusto ed efficienza ed organizzazione dei propri servizi in modo da raggiungere l'obiettivo finale: "Accessible Luxury".

Continuando con l'*accessibilità*, le uniche soluzioni sono quelle di individuare più porti di imbarco sulle coste russe ed allo stesso tempo sponsorizzare le proprie offerte "Volo + Crociera" che permette di ridurre di molto le complessità logistiche che deve affrontare un viaggiatore russo per andare all'estero.

Per quanto riguarda gli *ostacoli burocratici*, la crescita dei visti multipli e di lunga durata negli ultimi anni ha come obiettivo il migliorare la mobilità dei cittadini russi .

Per ultimo bisogna affrontare la barriera dell'*instabilità economica*, la quale sembra essere però in una fase di ripresa grazie al governo russo che sembra dare qualche segnale positivo grazie ad una serie di politiche atte a supportare lo sviluppo turistico. Inoltre, il livello di prezzi abbordabile può favorire il turismo dall'estero verso la Russia grazie alla caduta del rublo nei confronti dell'euro. Infine le tensioni geopolitiche nei confronti di Turchia, Egitto e Ucraina può comportare un'opportunità importante per promuovere nuove mete e nuovi prodotti turistici come la crociera.

Perché il mercato crocieristico è così piccolo in Russia?	
OSTACOLI	NEXT STEP
<i>Scarsi investimenti in Comunicazione</i>	Strategia di Social Media Marketing: FB, Instagram, VK, OK
<i>Awareness</i>	Mix di SMM + Partnership con Adv e OTA
<i>Lingua</i>	Personale + Escursioni + Info + Sito Web in lingua russa
<i>Percezione del prodotto</i>	Accessible Luxury
<i>Customizzazione del Prodotto</i>	Personalizzazione cucina + servizi a bordo
<i>Accessibilità</i>	Più porti di imbarco in Russia ; "Volo + Crociera"
<i>Burocrazia</i>	Visti multipli e di lunga durata
<i>Instabilità Economica</i>	Ripresa Economica; Investimenti governo; Opportunità Turchia-Egitto

CAPITOLO 5: CASO COSTA CROCIERE SPA

5.2. Entrata in Russia step by step

Costa Crociere inizia a vendere i propri prodotti in territorio Russia a partire dal 2003, attraverso alleanze con tour operators in veste di partners locali (GSA).

Dall'entrata di Costa in Russia in poi, grazie ai numerosi investimenti, il numero di passeggeri russi è aumentato significativamente.

Dal 2006 si è implementata la distribuzione con più partner ed un numero sempre crescente di PSA fino al 2011.

Uno dei segnali più importanti avviene nel 2007: Costa Crociere inizia ad offrire ai russi l'opzione di imbarco e sbarco nel porto di San Pietroburgo. Questo avvenimento è stato una delle svolte chiave di questo processo non solo perché finalmente i passeggeri russi potevano andare al di là delle sconvenienti e necessarie trasferte, ma anche e soprattutto perché la compagnia genovese ha inviato un messaggio forte e chiaro a tutti i russi ed al mercato crocieristico intero palesando la serietà delle proprie intenzioni.

Anche gli uffici amministrativi hanno registrato diversi cambiamenti e spostamenti.

Inizialmente il dipartimento predisposto al mercato russo si trovava a Genova (dal 2006 fino al 2011). Dal 2011 il mercato russo è passato sotto l'ufficio olandese di Amsterdam. Infine, questo schema durò fino al 2015 quando gli uffici tornarono alla casamadre in territorio ligure, cioè a Genova, dove si trovano ancora adesso.

5.3. Panorama Distributivo: Costa vs MSC

In Russia stabilire relazioni con i due canali indiretti (AdV e OTA) è particolarmente complicato a causa della mancanza di informazioni e conoscenze sul tema. La soluzione ipotizzata da Costa Crociere fu quella di andare a informarsi sul campo, formando delle partnership con le principali agenzie e tour operator. In seguito all'ondata di fallimenti in Russia nel 2014 di numerose agenzie di viaggio, il governo russo ha deciso di far stabilire una legge ad hoc per le AdV che prevede il possesso obbligatorio di una doppia assicurazione per poter vendere prodotti provenienti, il rilascio di questa doppia assicurazione dipende dai volumi di fatturato dell'AdV durante l'esercizio precedente.

Questa novità ha portato alla formazione di due figure distinte all'interno del mondo travel in Russia: Tour Operator (AdV in possesso della doppia assicurazione), Subagent (AdV attive ma non in possesso della doppia assicurazione). Di conseguenza da quel momento in poi le subagent si sono trovate costrette ad affidarsi ai tour operator per vendere all'estero, creando in questo caso la presenza di un intermediario in più nel processo di vendita.

Questa situazione ha portato Costa Crociere a scegliere un modello di distribuzione basic: affidarsi totalmente ad un intermediario cioè una GSA (General Sales Agent). Purtroppo però la GSA non si comportò nella maniera auspicata e Costa decise di cambiare modello cercando di stabilire nuove partnership con più PSA (Preferred Sales Agent). Visti i risultati positivi, l'obiettivo è quello di raddoppiare il numero di PSA. Proprio qua sta il vantaggio competitivo di Costa Crociere nei confronti di MSC per il futuro. Infatti MSC sta tutt'ora continuando con il modello distributivo basic che aveva inizialmente Costa Crociere. Occorre segnalare che questo modello basic in cui ci si affida totalmente ad un operatore esterno è utilizzato da MSC in molti altri mercati: Turchia, Balcani (Croazia, Slovenia, Serbia) Sud Africa, Paesi del Golfo (Dubai).

5.4. Gestione del Brand in Russia

Vediamo ora quali actions puo' mettere in atto Costa per far fronte ai mancati investimenti in una strategia di comunicazione durante gli ultimi anni, ad un bassissimo livello di awareness tra i consumatori, ad una percezione del prodotto distorta ed alla richiesta di un prodotto customizzato.

I quattro problemi appena citati hanno tutti un fattore comune, cioè la gestione del brand.

Uno degli obiettivi storici, nonché fattore di successo, che ha contraddistinto negli anni la compagnia in questione è stato l'unione dei concetti di vacanza e italianità in giro per il mondo fino ad ottenere un brand fortemente italiano. È proprio su questo fattore di successo che Costa Crociere può e deve continuare a fare leva anche in questa occasione perché l'italianità è uno degli aspetti più amati dal pubblico russo

Una strada percorribile potrebbe essere ancora una volta quella delle sempre più incisive ed efficaci strategie di Social Media Marketing (SMM) in modo da comunicare nella maniera migliore il brand Costa attraverso i social network più diffusi in Russia.

Potremmo anche ipotizzare delle partnership con le OTA e AdV affinché tutti i canali di vendita vengano istruiti ed informati sul mondo Costa Crociere e siano in prima persona incentivati a sponsorizzare e vendere i prodotti Costa.

Un'ulteriore strategia sempre più frequente che potrebbe essere potenzialmente attuabile da Costa Crociere e le OTA in modo congiunto è il co-marketing.

Si può andare ben oltre ad essi unendo le forze anche con altri grandi marchi che possano innalzare la fama oltre che il prestigio e la qualità di Costa. Mi riferisco in questo caso a partnership con altre grandi aziende, preferibilmente italiane in modo da mantenere o addirittura incrementare quel senso di italianità di cui tanto abbiamo parlato prima.

Per concludere, è fondamentale che la comunicazione di tutte queste idee o strategie venga fatta in modo efficace, per questo motivo sarà molto importante comprendere come Costa Crociere riuscirà a customizzare non solo il proprio prodotto ma anche la sua campagna pubblicitaria.

5.5. Struttura Organizzativa di Costa in Russia

L'obiettivo di questo paragrafo è quello di analizzare la struttura organizzativa che Costa Crociere ha deciso di utilizzare per il mercato russo in termini di figure professionali che si occuperanno direttamente del giro di affari in Russia.

L'organigramma nel 2016 era decisamente snello con poche posizioni all'interno dell'organizzazione e di conseguenza con una capacità lavorativa inferiore. Alla luce di ciò, Costa Crociere ha deciso di porre alcune modifiche in modo da adattarlo alla sempre più crescente domanda russa.

Ne è scaturita una struttura ben più articolata e complessa dove le figure professionali che vi partecipano si sono praticamente moltiplicate e dove la Russia ha un grado di attenzione su di sé molto più elevato.

È chiaro che, come ogni organigramma che si rispetti, esso debba seguire fedelmente passo a passo la crescita del business di cui è responsabile.