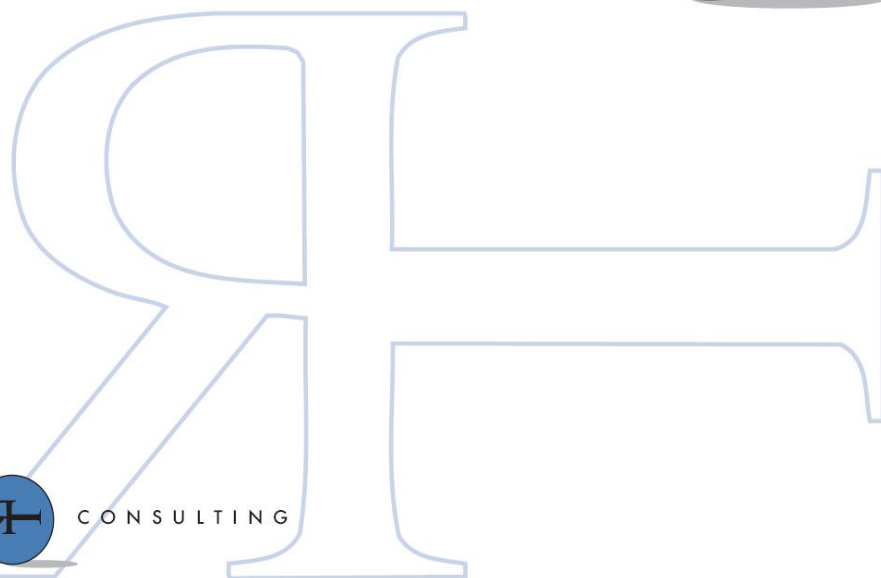


*le pagine di*

RISPOSTE



TURISMO



**“Marketing della destinazione per  
posizionare Napoli ai vertici delle  
città a vocazione turistica in Europa”**

*di Armando Brunini*

***“Marketing della destinazione per posizionare Napoli ai vertici delle città a vocazione turistica in Europa”***

*di Armando Brunini <sup>δ</sup>*

*Aeroporti, stazioni e porti: gate di arrivo e partenza per residenti e turisti. Sono da sempre i punti di accesso alle città, luoghi che un "nuovo arrivato" vede prima di altri, dai quali può anche dipendere un primo impatto - positivo o negativo - con la destinazione che si sta per visitare. Migliorare l'accessibilità diventa dunque fondamentale per un territorio dalle grandi potenzialità che mira, come Napoli, a divenire una destinazione turistica di primo livello. Questo passa però per una necessaria e concreta conoscenza dei fattori che influenzano e incidono sui trend e sui volumi dei flussi turistici nel territorio stesso. A Napoli si è assistito nell'ultimo quinquennio ad una ripresa dell'incoming, complici anche il miglioramento della rete ferroviaria nazionale - con l'alta velocità che permette oggi di raggiungere Napoli da molte città italiane in tempi rapidi - e l'aumento dei collegamenti aerei diretti con città e capitali europee ed extraeuropee.*

*Il lavoro che il management di GESAP ha intrapreso dal 2013, dopo un'attenta analisi, è stato quello di "vendere il territorio" tramite l'incremento dell'offerta totale di capacità e delle rotte internazionali, che prima di allora scarseggiavano. L'accessibilità aeroportuale però si deve inserire in un più ampio piano di marketing della destinazione che Napoli dovrebbe stilare, portare a conoscenza degli stakeholder del territorio e seguire, per far sì che la correlazione tra potenziale di fruizione turistica e culturale della città e risultati sia sempre più stretta, generando di conseguenza benefici ai singoli ed alla collettività.*

*Sono solo alcuni dei temi che Armando Brunini, CEO di GESAP, la società che gestisce l'aeroporto internazionale di Napoli Capodichino, affronta in questo numero de le Pagine di Risposte Turismo. A partire dalle strategie per lo sviluppo ed il rilancio dello scalo partenopeo, l'articolo offre interessanti punti di vista su come una destinazione potrebbe riposizionarsi nel panorama turistico globale.*

---

<sup>δ</sup> CEO, Gesac – Aeroporto di Napoli.

***“Destination marketing to place Naples among the top cities in Europe for tourists”***

by **Armando Brunini**<sup>δ</sup>

*Airports, stations and ports: arrival and departure gates for residents and tourists. These have always been the points of entry to cities, the places the “new arrivals” see first and which are liable to have an impact – positive or negative – on their first impression of the destination they are about to visit. So improving accessibility is essential for a high-potential area such as Naples, seeking to become a top-level tourist destination. This, however, requires practical knowledge of the factors that have an influence and impact on trends and tourist flows in the area in question.*

*Over the last five years, Naples has witnessed a recovery in the number of incoming tourists, also aided by the improvements made to the national railway network – with the high-speed line that now allows passengers to reach Naples quickly from many cities in Italy – and the increase in direct flights to and from cities and capitals in Europe and beyond.*

*Following a careful analysis, the work undertaken by the management of GESAP from 2013 onwards has been aimed at “selling” the local area by increasing the total offer in terms of capacity and international routes, which before 2013 were lacking. Airport accessibility must, however, be part of a wider destination marketing plan to be drawn up by Naples, presented to stakeholders in the area and followed up, in order to boost the correlation between the city’s tourism and cultural potential and the results achieved, thus generating benefits for both individuals and the community.*

*These are just some of the issues Armando Brunini, CEO of GESAP, the company that manages Naples Capodichino international airport, will be tackling in this issue of le Pagine di Risposte Turismo. Starting from strategies for the development and relaunch of Naples airport, the article offers a number of interesting views on how a destination could gain a new position on the international tourism scene.*

---

<sup>δ</sup> CEO, Gesac – Airport of Naples.

***“Marketing della destinazione per posizionare Napoli  
ai vertici delle città a vocazione turistica in Europa”***

*di Armando Brunini*

**1. Il turismo, un’industria sottovalutata**

La natura ci ha regalato dei panorami mozzafiato e un clima invidiabile, mentre le generazioni che ci hanno preceduto hanno lasciato in eredità una ricchezza storica, architettonica, culturale e gastronomica variegata e soprattutto distintiva. Il centro storico di Napoli, che è al contempo il più grande d’Europa, è stato riconosciuto dall’UNESCO patrimonio dell’umanità. A breve distanza il resto dei beni di interesse mondiale: Pompei, Ercolano e la Reggia di Caserta, solo per citarne alcuni.

Eppure, alla grande ricchezza culturale non corrisponde un’altrettanta ampia fruizione turistica. Basti pensare che nel 2013 gli arrivi dei turisti stranieri a Napoli sono stati circa un terzo di quelli di Firenze ed un quarto di quelli di Venezia. Città, queste ultime, dall’indubbia attrattività turistica, ma il gap con Napoli appare veramente eccessivo e, al tempo stesso, indice del potenziale di crescita inespresso della nostra città.

Già nel 1999 Ludovico Solima nel saggio “Turismo culturale e sviluppo economico” evidenziava il *mismatch* tra il valore degli asset storico-culturali e la quota di turismo attratto nella città di Napoli. Quindici anni sembrerebbero passati invano se oggi siamo ancora qui a riflettere sullo stesso problema.

L’industria del turismo rappresenta un comparto importante dell’economia nazionale e regionale, contribuendo in maniera rilevante alla formazione del PIL. In Campania il PIL turistico regionale nel 2010 ha registrato 3,5 miliardi di euro, pari al 3,7% del Pil totale regionale.

Per tale motivo il turismo è spesso citato tra le priorità di politica industriale sia dai governi nazionali che da quelli locali; peccato che raramente a tali dichiarazioni di intenti abbiano fatto seguito coerenti allocazioni di risorse e azioni incisive volte a favorire una più efficace intercettazione dei crescenti flussi di turisti internazionali. Sembra invalsa la convinzione che comunque il settore vada avanti da sé e che si alimenti spontaneamente. I dati intanto dimostrano che lo stesso ha un peso

rilevante in valori assoluti nell’economia e che è in crescita oggi ed in futuro.

Facendo un’analogia con la dimensione aziendale è come se un’impresa disponesse di brevetti afferenti ad un segmento di mercato grande e crescente ma il suo management decidesse di trascurarli investendovi solo risorse economiche ed energie residuali; nel nostro mondo (quello delle aziende private) sarebbe considerato un errore gravissimo, in genere vale il detto “mercato ricco mi ci ficco”.

Spesso anche le ricerche ed i contributi di *policy making* elaborati o promossi dalla società civile appaiono quantomeno “strabici”. Il Rapporto “Giorgio Rota” su Napoli intitolato “Crescita, vento a favore?”, nell’individuare le priorità di politica industriale per il nostro territorio, focalizza l’attenzione su quattro comparti manifatturieri (*automotive*, aerospazio, abbigliamento, agroalimentare) trascurando del tutto l’industria turistica.

Beppe Severgnini, in un articolo apparso nell’aprile 2014 sul New York Times, dal titolo “*Why no one goes to Naples*”, faceva partire la sua analisi da Napoli per poi estenderla a tutto il Paese denunciando la cecità politica e degli organi preposti di fronte all’evidente occasione di sviluppo e di investimenti rappresentata dal turismo, in pieno contrasto con quelli che

invece sono gli atteggiamenti degli altri Paesi. E infatti, il resto del mondo non sta a guardare e nuove destinazioni turistiche si affacciano sui mercati globali, mentre molte di quelle “tradizionali” rinnovano il modo di proporsi e lanciano aggressive campagne di marketing.

In questo contesto è possibile scorgere qui da noi una quantomeno leggera inversione di tendenza, anche un debole segnale di maggiore consapevolezza? Forse sì.

## **2. L’aeroporto di Napoli si trasforma da prevalentemente domestico a prevalentemente internazionale**

Partiamo da un assunto forse scontato, ma molto importante. È indiscutibile che affinché una destinazione turistica cresca è necessario prima di tutto migliorarne l’accessibilità internazionale. All’Aeroporto di Napoli ci siamo posti con determinazione quest’obiettivo e abbiamo scelto la strategia di crescita più mirata.

Nella primavera del 2013 assunsi l’incarico di Amministratore Delegato di Gesac SpA, società di gestione dell’Aeroporto di Napoli. Come sempre, i primissimi mesi furono dedicati alla predisposizione di un Piano Industriale che fungesse da riferimento sulle priorità da perseguire per far convergere

obiettivi di sviluppo e servizio per il territorio con creazione di valore per gli azionisti. L'azienda era solida e di qualità, ma l'anno era partito male; il traffico passeggeri ed il numero di voli era in caduta libera.

L'analisi non fu difficile, l'Aeroporto di Napoli era caratterizzato da una prevalenza di traffico domestico sul quale stavano incidendo negativamente due fenomeni, il primo congiunturale, dovuto ad una crisi economica particolarmente sentita nel Sud Italia, ed uno strutturale, l'avvento dell'alta velocità ed il trasferimento modale da gomma e aria a ferro del trasporto passeggeri lungo buona parte della penisola.

Fu semplice, quindi, decidere di puntare sulle rotte internazionali per riportare l'Aeroporto su un percorso di crescita e fu quasi banale individuare il turismo internazionale incoming quale principale segmento di mercato da stimolare a beneficio sia dell'Aeroporto che del territorio. A partire da allora quota parte del tempo del management dell'azienda è stata dedicata a comprendere le dinamiche che muovono il turismo e a provare ad attivare le leve che possono incidere sulla domanda spostandola in direzione Napoli e Campania.

Consapevoli che l'offerta può creare domanda e che, nel mondo di oggi, le rotte aeree

rappresentano una "infrastruttura" di particolare rilevanza per rendere accessibili e attrattive le destinazioni turistiche, abbiamo impostato una strategia di marketing aggressivo rivolta alle compagnie aeree. Così, nelle trattative non "vendiamo" solo l'Aeroporto e le sue prestazioni funzionali, né basiamo la nostra proposizione esclusivamente sull'incentivazione economica. Noi "vendiamo" innanzitutto il territorio, facendoci ambasciatori della destinazione e delle sue attrattive.

Oggi raccogliamo i frutti dell'impegno profuso negli anni. Vorrei dire che è stato un lavoro difficilissimo e che solo dei manager esperti e brillanti potevano riuscire nell'intento ma non è stato così. In realtà è stato semplicissimo "piazzare" Napoli sul mercato!

Dal 2013 al 2016 abbiamo attivato 21 nuove rotte internazionali e incrementato del 40% l'offerta totale di capacità (in termini di posti offerti) sul network estero. Una misura di quanto sia migliorata l'offerta dei voli è l'indicatore di connettività sviluppato da ACI Europe, l'associazione degli aeroporti europei, che misura su base annua il livello di accessibilità internazionale di ciascun aeroporto Europeo. Nel 2015 l'Aeroporto di Napoli ha migliorato la propria connettività del 22% rispetto al 2014, la crescita maggiore

registrata negli aeroporti italiani e 2,5 volte superiore alla media degli aeroporti europei.

Alcuni dei nuovi collegamenti hanno avuto la funzione di agevolare il turismo outgoing e quindi le vacanze dei nostri cittadini e corregionali (verso le isole greche e le Baleari, ad esempio), ma la maggior parte di essi ha avuto una funzione prevalentemente legata a servire i flussi turistici in ingresso, soprattutto quelli dei mercati tedeschi e inglesi dove l'incremento di offerta è stato più significativo.

Nel 2014, poi, easyJet ha aperto la sua terza base italiana a Napoli. Il secondo player low cost europeo ha scelto di investire sul nostro territorio amplificandone l'accessibilità con una fitta rete di collegamenti diretti affidabili e a tariffe economicamente abbordabili. In due anni ha trasportato 3,8 milioni di passeggeri (diventando il primo vettore sullo scalo e superando Alitalia) e incrementato il proprio network che dall'estate 2016 conta 32 destinazioni.

In meno di tre anni si è ribaltato il posizionamento dell'Aeroporto di Napoli, da scalo con traffico prevalentemente domestico ad infrastruttura che può portare il suo brand, Aeroporto Internazionale di Napoli, a testa alta per una chiara e crescente predominanza di

rotte e traffico internazionale. Ed anche il profilo del passeggero si è trasformato.

L'*ambianca* dell'aerostazione, i negozi, i ristoranti ed i servizi hanno seguito questa evoluzione e oggi accolgono il viaggiatore straniero in un contesto che tiene conto delle sue esigenze. In aeroporto può mangiare un'ottima pizza ma anche del sushi, può fare shopping di prodotti dell'eccellenza artigianale partenopea, ma può anche acquistare prodotti di brand globali del calibro di Victoria's Secret.

Nel corso di tutta questa attività, che potremmo definire push - ovvero spingere l'offerta, in questo caso di voli, per stimolare viaggi e turismo – ci si è resi conto che l'introduzione di nuovi collegamenti da sola non bastava e che occorreva intervenire anche attraverso una strategia pull, ovvero lavorare direttamente sulla domanda latente facendo insorgere in quest'ultima il desiderio di visitare Napoli.

### **3. È in corso una nuova “primavera” del turismo a Napoli ma serve un cambio di passo**

Tornando al rapporto tra Napoli ed il turismo, è indubbio che dal biennio 2014-2015 si è assistito ad un trend di evidente ripresa; si tratta di risultati chiaramente positivi ma arrivati quasi a sorpresa, ed è proprio questo il

punto. L'anno 2016 si è concluso con una crescita totale degli arrivi (nazionali e internazionali) del 9% rispetto al periodo precedente superando di gran lunga la soglia dei 3,5 milioni (3,8). I soli arrivi stranieri hanno segnato un incremento del 7,8%.

Bisogna ripartire da questo trend e comprendere quali sono i principali fattori che hanno contribuito a far conseguire questi risultati affinché, cogliendo l'attimo, si imposti una politica volta a consolidare ed ulteriormente accrescere i flussi, rendendo strutturale e non congiunturale, o peggio episodico, quanto raccolto in questo periodo.

Diversi possono essere i fattori che hanno innescato questa crescita ed è complesso isolare gli effetti che stanno incidendo di più. Proverò, quindi, ad avanzare le mie personalissime ipotesi (non necessariamente in ordine di importanza) su quelle che ritengo siano state le principali forze agevolanti di questa rinascita del turismo napoletano:

~ l'assenza di eventi negativi (ad esempio la crisi dei rifiuti per strada) che, amplificati in passato dai mass media, avevano indubbiamente danneggiato l'immagine della città svolgendo una funzione di vero e proprio de-marketing;

~ il propagarsi di tensioni politiche ed eventi terroristici in diverse parti del mondo che hanno dirottato i flussi turistici verso destinazioni percepite come più sicure;

~ il notevole aumento, come abbiamo visto, di collegamenti diretti con città europee ed extraeuropee, spesso a prezzi convenienti, che ha migliorato l'accessibilità fisica e commerciale del nostro territorio rendendo Napoli più facile da trovare sui siti delle compagnie aeree e sui motori di ricerca voli, a tariffe più economiche rispetto al passato.

Questi risultati incoraggianti sono stati ottenuti pur in assenza di un'azione di promozione turistica forte ed organica da parte delle istituzioni sui mercati internazionali. In altre parole, la crescita turistica si è innescata senza un disegno strategico o una vera e propria politica di sviluppo turistico. E se anche degli investimenti promozionali sono stati fatti, si è trattato di risorse scarse e spese male, concentrate sul territorio invece che all'estero, volte più a raccogliere consensi elettorali che a fare un serio sviluppo turistico.

Un cambio di passo attraverso la formulazione e la successiva attuazione di una strategia di Destination Marketing per Napoli consentirebbe non solo di consolidare il recente



trend positivo, ma di colmare almeno parte del divario rispetto alle altre principali città italiane di interesse storico-culturale. Nelle discussioni ai tavoli di lavoro con i partner e gli stakeholder locali sulle iniziative che andrebbero assunte per rendere più competitiva la performance turistica di Napoli, spesso si mettono in cima alla lista gli interventi sul “prodotto”, quali il miglioramento del decoro urbano, della sicurezza dei visitatori, della quantità e qualità di eventi da offrire ai potenziali turisti. Tutto giustamente corretto, ma con una nota in merito.

Travel Appeal, start-up veneta, specializzata nella promozione e valorizzazione dell’offerta turistica, ha sviluppato un algoritmo per valutare l’appeal online di aziende e territori e, in una recente indagine, ha rilevato che oltre l’80% dei giudizi su Napoli esprime un sentiment generale positivo piazzandola al 2° posto tra le grandi città italiane. La ricerca è stata svolta lungo un arco di 18 mesi e si è conclusa a fine 2014 mappando 3 milioni di recensioni, 8 milioni di giudizi e 90 mila conversazioni sui social network, principalmente Tripadvisor e Booking.com. La si può quindi ritenere a buon merito solida ed affidabile. Il punto che emerge è che il “prodotto” turistico Napoli piace già così com’è. Con questo non si vuole affermare che

non sia importante lavorare sulla riqualificazione urbana, sulla pulizia, l’organizzazione di eventi attrattivi o un miglior confezionamento della nostra offerta museale e culturale, ma semplicemente ciò che occorre di più è far conoscere sui mercati internazionali strategici quanto già oggi la città è in grado di offrire.

Napoli, ed in genere il nostro territorio, ha bisogno di dotarsi di una governance di alto profilo che faccia Marketing della Destinazione individuando le priorità in termini di segmenti di turismo che si intende attrarre, “prodotti” turistici, mercati geografici target, canali di promozione.

#### **4. Puntiamo su “*city breakers*” e sul turismo congressuale**

Essere in ritardo in termini di sviluppo del turismo rispetto a città comparabili come Firenze e Venezia comporta, almeno, un vantaggio: poter decidere (o forse, meglio, influenzare) il tipo di turismo che si vuole conquistare. Individuare, in altre parole, sulla base delle evoluzioni recenti della domanda e considerando il “codice genetico” di Napoli, i segmenti che ci sembrano più interessanti, più facili da attrarre ed anche più compatibili con

l'obiettivo di migliorare, ma non snaturare, la vita di chi la città la vive quotidianamente.

Molte delle città in vetta alle classifiche per presenze turistiche, invero, hanno subito la tipologia di turismo più che determinarla e, se da un lato gli elevati volumi hanno sicuramente portato vantaggi economici ed occupazionali a livello complessivo, dall'altro possono esserci stati dei risvolti meno positivi. Alcuni luoghi sono stati letteralmente invasi da masse di turisti indistinti, appartenenti a molteplici segmenti di mercato, di cui un numero elevato è spesso basso spendente e caratterizzato da un approccio "mordi e fuggi"; vaste zone di queste città sono diventate di fatto di esclusiva fruizione dei turisti e non più vissute dai cittadini. In contesti di questo genere è verosimile che il rapporto costi benefici, rimanendo positivo, non sia però ottimizzato.

Napoli potrebbe puntare prioritariamente sui *city breaker* per quanto riguarda il turismo leisure e sul segmento MICE (*meetings, incentive, conferences & events*) per quanto concerne il turismo d'affari.

Il primo è costituito da quel numero crescente di cittadini europei che sceglie di spendere alcuni giorni, per lo più intorno al fine settimana, in un'altra città del continente per staccare dalla vita quotidiana, e lo fa più volte

nell'arco di un anno, a differenza del turista tradizionale che concentra le vacanze in un solo momento dell'anno e per un periodo più lungo. Questa tendenza è stata a sua volta innescata dalla trasformazione del trasporto aereo da un modello *hub & spoke* ad uno di tipo "point to point" che ha sensibilmente ridotto i tempi di viaggio.

In altre parole, i passeggeri non sono più necessariamente convogliati dagli aeroporti secondari a pochi grandi aeroporti, appunto hub, che poi smistano gli stessi su altri aeroporti secondari, ma sempre più spesso le città europee sono collegate con voli diretti, soprattutto da compagnie aeree low cost (gli hub mantengono la loro funzione di smistamento principalmente per i collegamenti intercontinentali).

I *city breaker*, oltre ad essere in continua crescita, rappresentano il segmento turistico forse più innovativo in termini di caratteristiche della sua domanda e modalità di fruizione della stessa. Sono tendenzialmente di cultura medio-alta (una indagine della Prof.ssa Valentina Della Corte dell'Università Federico II di Napoli rileva che il 75% dei turisti presenti a Napoli negli ultimi mesi ha un grado di istruzione elevato), più esigenti, si informano prima del viaggio e soprattutto vogliono vivere

una esperienza immergendosi in un posto, piuttosto che semplicemente visitarlo. Insomma sembrano fatti apposta per Napoli che sicuramente offre un contesto ricco, articolato, suggestivo e soprattutto autentico.

Inoltre, il moltiplicarsi dei collegamenti internazionali dallo scalo partenopeo ha contribuito a far entrare Napoli nel radar di questi viaggiatori del XXI secolo e quindi è diventato più agevole “catturarli”, cosa che, come abbiamo detto, sta già accadendo, ma ritengo si tratti solo della punta dell’iceberg.

Un’altra caratteristica positiva del segmento city break è che è meno stagionale e, stimolato da prezzi più bassi, può produrre dei risultati interessanti anche nei mesi invernali durante i quali i cittadini del Centro e Nord Europa possono trovare gradevole scegliere una città con uno dei climi più miti del continente.

Il segmento MICE, ovvero del turismo congressuale, appare altrettanto interessante anche se presenta volumi più ridotti. È un turismo qualificato, con spesa medio alta e che richiede servizi aggiuntivi rispetto a quello leisure (centri congressuali, strutture alberghiere di grandi dimensioni, ecc). Molto spesso poi, ai convegnisti ed ai loro eventuali accompagnatori si offre la possibilità di estendere la permanenza al fine settimana per

visitare la città o i luoghi di interesse circostanti. Anche in questo caso la stagionalità è meno spiccata e le piacevoli temperature di Napoli possono costituire un vantaggio competitivo rispetto ad altre destinazioni nel periodo invernale. Nella maggioranza dei casi gli organizzatori di questi grandi eventi cambiano città ospitante ogni anno e quindi, essendo stata Napoli per lungo tempo fuori da questi circuiti (nel 2014 di 450 grandi congressi svoltisi in Italia solo 12 hanno scelto Napoli come sede), può a buon diritto rappresentare una novità interessante. La presenza di alberghi a 4/5 stelle di buon livello (alcuni dei quali dotati di sale convegni di piccolo o medio taglio), l’esistenza di una serie variegata di centri congressi a partire da quello di recente riconfigurazione della Mostra d’Oltremare (ma anche le sale del Terminal Marittimo, di Città della Scienza, del museo di Pietrarsa, per finire con il complesso di strutture riconducibili alle Università presenti sul territorio) rendono Napoli potenzialmente collocabile tra i leader di questo specifico mercato. Senza dimenticare che, a completare l’offerta, vi sono spazi e saloni di grande prestigio presenti nei principali musei cittadini ed in alcune dimore storiche utilizzabili per piccoli convegni e cene di gala connesse agli eventi congressuali.

## **5. Facciamo leva sui “grandi attrattori” e focalizziamo gli sforzi commerciali sui Paesi con più voli diretti su Napoli**

Uno dei principi fondanti del marketing, ed in particolare della comunicazione, è di puntare su pochi e chiari messaggi chiave. L’offerta turistica di Napoli e dintorni è ricca ed articolata e ovviamente è istintivo il desiderio di promuovere tutto ciò che abbiamo di bello ed interessante. Il rischio però è di confondere il potenziale viaggiatore straniero e frammentare lo sforzo di comunicazione.

Un paio di anni fa ho cercato su internet informazioni utili a preparare un viaggio in Sud Africa con base a Cape Town. Con pochi click ho trovato il sito turistico della città che mi ha colpito per la sua efficacia: la comunicazione a quell’epoca era tutta incentrata sui *big five* (utilizzando un’analogia con i 5 grandi animali più ricercati nei safari in quel paese) ossia i 5 must da visitare, i prodotti turistici più “potenti” della destinazione. Volendo, poi, una volta attratti nel sito, era possibile navigare in sezioni tematiche ulteriori in maniera tale da offrire opzioni a 360 gradi; il messaggio principale era però forte e chiaro.

Anche il sito [visitlondon.com](http://visitlondon.com), seppur in maniera più diluita, posiziona in home page “le 10 migliori attrazioni”.

Occorre quindi andare a definire anche per Napoli i grandi attrattori, soprattutto per il segmento leisure dei *city breaker*.

La mia proposta potrebbe essere:

- i siti archeologici di Pompei ed Ercolano;
- il centro storico;
- il Museo Archeologico Nazionale;
- il Museo e il bosco di Capodimonte;
- i percorsi panoramici fruibili a piedi o con i bus di “City Sightseeing”;
- la Reggia di Caserta.

Tra tutti, Pompei è di sicuro l’attrattore più potente e, non a caso, oggi è al centro delle attenzioni del governo nazionale ed è oggetto di programmi correttamente ambiziosi. L’unica cosa che mi preme rilevare è la mia convinzione (che ahimè non dispone di dati ufficiali in tal senso) che una fetta importante dei circa tre milioni di visitatori del sito archeologico arrivi con i bus turistici da Roma. Occorre fare in modo che Napoli, o comunque il territorio campano, diventi la principale porta d’ingresso e la base di partenza per le escursioni al sito di Pompei, così come ad Ercolano e alla Reggia di Caserta.

Ad integrazione dei “grandi attrattori” intesi come luoghi, non va poi trascurata l’offerta gastronomica tipica di Napoli ed in particolare la Pizza. Quest’ultima affermazione può apparire banale, ma recentemente il management responsabile del marketing digitale dell’Aeroporto di Napoli ha fatto una ricerca di quali fossero le parole più utilizzate dai cittadini stranieri nelle loro ricerche su Google afferenti in qualche modo alle destinazioni campane. Ebbene, il risultato è stato (forse) sorprendente: la parola di gran lunga più usata è proprio “Pizza” che stacca nettamente tutte le altre con 1,4 milioni di ricerche al mese. 470 mila per la seconda classificata, che è risultata essere “Caffè”, e 340 mila per “Pompei” in terza posizione. I nostri principali musei, che rappresentano delle eccellenze assolute a livello mondiale con riferimento al patrimonio storico ed artistico che contengono, appaiono tristemente molto più in basso in questa improvvisata classifica (solo 11 mila ricerche per il Museo di Capodimonte), coerentemente con il loro posizionamento rispetto ad altri musei europei in termini di visitatori. La graduatoria dei musei italiani per numero di visitatori (2016), ad eccezione di Pompei, al secondo posto, e della Reggia di Caserta, salita al 9°, pone i nostri,

anche se in crescita, al di fuori della top ten (Museo Archeologico Nazionale all’11°, gli Scavi di Ercolano al 13°, Museo di Capodimonte fuori dalla top 30) e molto distanti dalla soglia del milione di visitatori, appannaggio dei primi 6 in classifica. L’analisi svolta sulle parole ricercate su Google ci indica che una strategia di marketing della città potrebbe utilizzare la “Pizza” come traino (prodotto “civetta”) per attrarre turisti su piattaforme informative che avranno poi lo scopo di veicolare e far conoscere molto di più i nostri “prodotti” a maggior contenuto culturale. Vi è un altro buon motivo per puntare su un numero selezionato di attrattori turistici ed è legato alla possibilità di concentrare gli sforzi anche organizzativi e finanziari intorno a questi al fine di renderli più fruibili ed accattivanti per il turista “contemporaneo” che chiede non solo di osservare ma anche di poter godere presso quei siti di un contesto gradevole, di servizi accessori di qualità (*bouvette*, ristorante, negozio, etc), di personale preparato e predisposto all’accoglienza e, possibilmente, di opportunità di accedere a delle esperienze più interattive rese oggi fattibili grazie alla tecnologia (3D, realtà virtuale, “aumentata”, etc). Il momento sembra favorevole per accelerare in questa direzione anche grazie alla riforma

varata dal ministro del MiBACT, Dario Franceschini, che rivoluziona l'organizzazione ed e il funzionamento dei musei statali, creando un sistema museale italiano fatto di 20 musei autonomi affidati a manager selezionati attraverso un bando internazionale.

È evidente, poi, che i grandi attrattori dovranno svolgere il ruolo che gli viene assegnato, ovvero di attrarre turisti a Napoli mettendoli in condizione di approfondire la conoscenza della città e dei suoi dintorni e di accedere ad un secondo livello di offerta, costituita dalla moltitudine di occasioni di scoperta e di immergersi in una esperienza unica e soprattutto autentica che può offrire la nostra città.

Un ulteriore lavoro che si può fare ad integrazione di quanto già esposto (ma non la porrei come priorità, abbiamo già così tanto da offrire!) è la costruzione di un "palinsesto" di eventi. Vanno evitati gli errori commessi in passato, ovvero generare una frammentazione di iniziative minori per accontentare istanze locali e, in genere, utili solo per coinvolgere un pubblico locale. Si potrebbero produrre pochi grandi eventi di respiro internazionale, preferibilmente ripetuti con cadenza annuale (come per il Carnevale di Venezia, l'Oktoberfest di Monaco o Arte Fiera di Bologna) da collocare in bassa stagione o nelle

"spalle" (a metà tra l'alta e bassa stagione). Gli stessi andrebbero poi opportunamente comunicati sui mercati esteri.

I grandi attrattori, inoltre, potranno produrre un beneficio indiretto anche al prodotto congressuale della città poiché è evidente che gli organizzatori di grandi conferenze, nello scegliere le destinazioni, valutano positivamente la possibilità di offrire ai congressisti interessanti opportunità di svago ai margini dei lavori. Tuttavia per questo segmento di turismo vi è un altro fattore che risulta determinante per competere con successo: la possibilità di offrire l'intera filiera di servizi (centri congressi, hotel, trasporti, catering, allestimenti, ecc) in maniera integrata e coordinata.

Proprio con questo scopo è nato il Convention Bureau di Napoli. In assenza di un'iniziativa istituzionale in tal senso, una ventina di imprese private impegnate nel segmento MICE hanno deciso di contribuire organizzativamente e finanziariamente alla creazione di un soggetto di cui tutte le città con vocazione congressuale dispongono. Il Convention Bureau di Napoli si è dotato di un piccolo team di professionisti del settore (il Direttore è stato selezionato sul mercato nazionale e proviene da Firenze) che è ora impegnato nello start up operativo

dell’iniziativa. Tra le venti imprese che lo hanno fondato vi sono alberghi, tra cui molti dei più rappresentativi, società di servizi e l’Aeroporto di Napoli. Il progetto è un chiaro segnale di come il mondo dei privati a Napoli abbia compreso l’importanza di fare sistema in un settore che è fisiologicamente caratterizzato dalla frammentazione dell’offerta.

Passando all’individuazione dei mercati geografici su cui indirizzare la prevalenza degli sforzi di marketing si è già sottolineato quanto la presenza di collegamenti aerei possa essere determinante per il successo turistico di una destinazione rendendola più comodamente accessibile. Si tratta quindi di verificare la quantità (rotte e frequenze) di voli diretti esistenti tra Napoli ed i diversi Paesi europei per trarne le conseguenze nella definizione delle priorità di investimento.

Dalla tabella si evince che i primi 3 Paesi su cui puntare sono Gran Bretagna, Germania e Francia.

**Tab. 1 – Offerta complessiva (posti) verso Napoli da alcuni selezionati mercati geografici, 2015, 2013 e variazione 2015/2013**

	2015	2013	2015/2013
UK	1.067.936	756.383	41%
Germania	1.040.091	908.050	15%
Francia	710.005	535.359	33%
Spagna	304.689	178.470	71%
Svizzera	241.685	178.354	36%

Fonte: Aeroporto di Napoli, 2016.

Occorre tenere presente che l’ulteriore convenienza nello scegliere i Paesi con più voli deriva dalla circostanza che anche le compagnie aeree che operano tali tratte saranno impegnate a sviluppare una loro attività di marketing per “vendere” Napoli e quindi si può lavorare ad integrazione raggiungendo più facilmente la massa critica di investimenti in marketing generalmente necessaria per intercettare in maniera significativa un maggior numero di turisti incoming.

L’evoluzione del network dell’Aeroporto di Napoli va, ovviamente, continuamente monitorata per comprendere se e quando spostare le priorità su nuovi mercati geografici che dovessero crescere in maniera interessante per mutati scenari demografici ed economici.

## **6. Puntiamo al marketing digitale per il segmento leisure e rafforziamo l'azione del Convention Bureau di Napoli per il segmento congressuale**

I due segmenti di mercato turistico che abbiamo individuato come target prioritari, per essere raggiunti da messaggi e informazioni volti ad attrarli su Napoli, necessitano di strategie di comunicazione totalmente diverse. Per il segmento leisure, di coloro che cercano i “city break”, ci vorrà un approccio B2C (Business to Consumer) mentre per il segmento congressuale occorreranno modalità B2B (Business to Business).

È necessario, con riferimento al segmento leisure per prima cosa mettere a fuoco la profonda evoluzione delle sue caratteristiche. Il turista contemporaneo, oltre ad esprimere come abbiamo visto una domanda diversa, ha un processo decisionale e di acquisto totalmente nuovo e questi cambiamenti rivoluzionari sono stati innescati, da un lato, dal proliferare dei collegamenti aerei low cost e, dall'altro, dall'evoluzione e penetrazione di internet e dei social media.

L'analisi periodica che svolge l'Aeroporto di Napoli sul profilo del proprio passeggero conferma tale evoluzione rilevando che il 70% degli intervistati acquista il biglietto aereo

online. I turisti si documentano sul web e danno grande importanza alle opinioni di altri viaggiatori che hanno già visitato la destinazione ed avuto esperienza con specifici prodotti turistici. Il successo di Tripadvisor e degli altri siti che raccolgono le recensioni dimostra con chiarezza questo trend.

FourTourism, società di consulenza specializzata nel turismo, è netta nella sua opinione e sciorina dati a supporto. Dichiarò che “la raccomandazione è l'essenza del marketing turistico” aggiungendo che il 72% naviga in rete per trovare la meta delle vacanze e il 60% la sceglie facendosi influenzare dai giudizi di altri turisti che sono ritenuti più credibili rispetto ai messaggi veicolati direttamente da chi offre un prodotto o servizio turistico, che sia un albergo, un museo o una destinazione nel suo complesso. D'altra parte basta riflettere sui propri personali comportamenti per riconoscere quanto tale descrizione del turista contemporaneo sia accurata.

La strategia di promozione della nostra città per il segmento leisure dovrà quindi basarsi di meno sulla partecipazione a fiere, workshop e sulla pubblicità tradizionale per concentrare le energie e le risorse economiche sul digitale e, in particolar modo, sui social media.



Per dimostrare l'efficacia di questo approccio L'Aeroporto di Napoli ha animato nel 2015 un progetto pilota, NaplesToday, in collaborazione con l'Assessorato al Turismo e alla Cultura di Napoli e ad ABBAC (Associazione Bed & Breakfast della Campania). Con il supporto di una agenzia specializzata, sono stati individuati i migliori blogger provenienti dall'Inghilterra, dalla Francia e dal Nord Italia, ospitati a Napoli ed invitati a scoprire le sue eccellenze turistiche così come i suoi tesori meno noti. I blogger nel corso di due week-end hanno postato commenti, immagini e video raccontando ai loro follower l'esperienza di viaggio man mano che la vivevano. Questi, a loro volta, inoltravano i messaggi e i loro commenti ai propri contatti innescando quello che si definisce marketing virale. Uno dei vantaggi delle iniziative di comunicazione sul web è che tutto è tracciato e dunque misurabile. Al termine dell'esperienza pilota, con un investimento limitato, sono stati raggiunti circa 1 milione di contatti, di cui 250 mila con un livello di coinvolgimento elevato (misurato dal numero di interazioni con i contenuti veicolati dai blogger). Il risultato è stato ritenuto positivo e l'anno successivo si è replicata l'iniziativa con alcuni cambiamenti: partecipazione solo di

blogger stranieri e provenienti questa volta anche dai mercati olandese e spagnolo, partnership con gli hotel associati all'Unione Industriali di Napoli e a Federalberghi. Un altro piccolo esempio di fare sistema e di collaborazione tra pubblico e privato.

È chiaro, tuttavia, che per essere veramente efficace è necessaria una strategia organica e continuativa di digital marketing della destinazione che utilizzi vari strumenti, dando grande rilevanza ai social media e valorizzando al massimo lo *storytelling*: i racconti, le immagini ed i video di quei turisti che hanno vissuto esperienze ed emozioni positive.

Ad integrazione della strategia focalizzata sul marketing digitale appaiono utili anche altre modalità di far pervenire all'estero messaggi positivi sulla città provenienti da fonti credibili e “terze”. Si fa qui riferimento a promuovere attivamente articoli su stampa cartacea o digitale estera e favorire ed incentivare la scelta di Napoli quale ambientazione di film di buona produzione con prevalente distribuzione internazionale, in grado anche di attivare un altro tipo di turismo, quello cinematografico.

Completamente diversa è la strategia di promozione di Napoli quale sede di importanti convegni, congressi e conferenze possibilmente di livello internazionale.

In questo caso chi decide la destinazione è una associazione di categoria, una grande azienda o, molto spesso, quelle agenzie specializzate nella gestione degli eventi congressuali. Occorre quindi mirare l'azione promozionale verso la predisposizione di candidature della città di Napoli nell'ambito dei processi selettivi delle destinazioni, partecipare a fiere di settore, organizzare fam-trip ospitando gruppi di buyer a cui mostrare strutture e servizi disponibili. Su questo versante molto potrà fare il Convention Bureau di Napoli che ha nella sua missione la promozione della destinazione, con l'intento di colmare lo svantaggio competitivo nei confronti di quelle città storicamente attive nel settore e che dispongono da tempo di un loro Convention Bureau.

Ora si tratta, però, di "fare quadrato" intorno a questa iniziativa che si potrà ampliare in termini di numero di soci e partner e che dovrebbe trovare un canale privilegiato di accesso a risorse pubbliche da investire, accanto a quelle private, per accelerare ed amplificare l'azione promozionale e di marketing che è stata avviata in questi mesi.

### **7. Una governance a rete con un indirizzo politico, senza sovrapposizione di competenze ma che valorizzi professionalità e agilità decisionale del settore privato**

L'industria del turismo, anche a livello locale, è caratterizzata dalla presenza di una molteplicità di operatori diffusi sul territorio e dal ruolo che possono avere gli Enti locali in termini di promozione, regolamentazione ed accoglienza. Non volendo entrare nel merito delle questioni di allocazione di competenze tra Stato, Regioni, Città Metropolitane e Comuni che, tra l'altro, potrebbe essere oggetto di una nuova riforma, è possibile provare a proporre alcune linee di indirizzo forse attuabili quale che sia l'assetto istituzionale.

Per le sue peculiarità, la governance dell'industria turistica a Napoli dovrebbe avvenire attraverso un modello a "rete" dove è evidente che le scelte di politica "industriale" debbano essere elaborate dal settore pubblico, il quale dovrà anche allocare su di essa adeguate risorse finanziarie, cercando forme intelligenti di coinvolgimento del settore privato e dei suoi "corpi intermedi".

Un'analisi serena ed intellettualmente onesta, infine, non può che concludere che, a Napoli ma anche nel resto d'Italia, l'azione della

Pubblica Amministrazione in materia di turismo non è stata efficace, vuoi per la lentezza decisionale ed operativa che caratterizza molte burocrazie, vuoi per la difficoltà di attrarre e trattenere elevate professionalità, per non citare i possibili effetti dispersivi e negativi della peggiore politica, preoccupata più di coltivare consensi elettorali locali che di guidare processi di sviluppo con ritorni positivi nel lungo termine.

Il settore privato, d'altro canto, è in grado di esprimere maggiori livelli di creatività ed innovazione, conosce il mercato per un confronto operativo quotidiano con esso e, per natura, è più rapido ed agile nella sua azione. Non solo quindi è opportuno trovare le migliori modalità per raccoglierne i contributi di idee e proposte in fase di elaborazione delle strategie di marketing territoriale, ma sarebbe più che opportuno individuare una formula utile per il coinvolgimento dei privati o dei suoi corpi intermedi nella fase di implementazione del programma di destinazione marketing di Napoli.

Senza guardare troppo lontano, può essere interessante osservare l'esperienza di Bologna dove il Comune ha valutato una vera e propria azione di “outsourcing” del management e del marketing turistico della città.

Il Comune ha conservato le sue prerogative relative alla definizione delle linee di indirizzo e poi ha emesso un bando per la selezione di un soggetto (valutando le offerte principalmente sulla base della progettualità espressa e delle professionalità coinvolte) a cui affidare il compito di gestire operativamente la promozione e l'accoglienza turistica di Bologna per tre anni.

Il Comune ha poi destinato quota rilevante della imposta di soggiorno al finanziamento dell'operazione che avrebbe potuto contare su altri contributi e sui proventi della vendita di servizi turistici.

Il progetto è stato assegnato a “Bologna Welcome”, una S.r.l che ha nel suo azionariato la Camera di Commercio, Bologna Fiere, l'Aeroporto e diverse associazioni di categoria. Da alcuni anni, effettivamente, Bologna, che è una città con minore tradizione turistica rispetto ad altre, sta mostrando una particolare vitalità (grazie anche allo sviluppo del suo aeroporto) e numeri crescenti a doppia cifra di visitatori stranieri. Insomma, una gestione privatistica finalizzata a scopi più “alti”.

## **8. Conclusioni**

Alla domanda su quali siano le priorità per il futuro di Napoli non avrei dubbi sul porre lo sviluppo del turismo molto in alto nella lista; se non priorità assoluta, sicuramente tra le prime tre. I benefici economici di uno sviluppo del turismo sono diffusi sul territorio permettendo di consolidare le imprese esistenti e creando le condizioni per la nascita di nuove iniziative anche innovative attraverso una filiera che è lunga e vasta. Vi sono effetti positivi indiretti che poi possono toccare la qualità della vita quotidiana dei cittadini: nel tempo, una città che vuole fare del turismo uno dei settori trainanti si predispone all'accoglienza e si "ingentilisce". Il decoro urbano, la pulizia, la sicurezza ed i servizi se migliorano per essere a misura di turista, creano un beneficio anche per i cittadini.

Sembra essere arrivato il momento per un salto di qualità. I dati degli ultimi anni sono incoraggianti, sono arrivate nuove professionalità di alto livello, gli imprenditori sembrano aver compreso che serve fare sistema (vedi il caso Convention Bureau di Napoli), l'Aeroporto ha attivato un network esteso di destinazioni.

Disponiamo di un "prodotto" turistico congeniale per storia e natura al turismo "esperienziale" che sta sempre più emergendo e non possiamo non valorizzare questo immenso patrimonio di cui disponiamo.

Il turismo sta a Napoli come il "diritto" sta a Federer; è il nostro "colpo" migliore, alleniamolo e giochiamocelo al meglio tirando forte!

Tutti gli articoli dal 2001 ad oggi  
de “le pagine di Risposte Turismo”  
sono disponibili on-line  
nella sezione dedicata del sito  
[www.risposteturismo.it](http://www.risposteturismo.it)



Risposte Turismo s.r.l.

Giudecca 624 | 30133 Venezia

tel. +390413093260 | fax. +390418520077

[www.risposteturismo.it](http://www.risposteturismo.it) | [info@risposteturismo.it](mailto:info@risposteturismo.it)