

le pagine di

RISPOSTE



TURISMO



**“Costruire una destinazione turistica:
Genova More Than This”**

di Carla Sibilla

“Costruire una destinazione turistica: Genova More Than This”

di Carla Sibilla^δ

Genova, entrata nel 1992 nel panorama turistico italiano con le celebrazioni per il cinquecentesimo anniversario della scoperta dell’America, dal 2012 ha intrapreso un vero e proprio processo di trasformazione turistica attraverso una nuova strategia di branding.

Il Comune di Genova ha scelto infatti di lavorare per promuovere la città come destinazione turistica per i city break e per le famiglie mediante la valorizzazione del patrimonio della città e la realizzazione di eventi di qualità, come ad esempio i Rolli Days, durante i quali i palazzi patrimonio dell’UNESCO vengono aperti al pubblico.

Nel campo organizzativo e gestionale, nel 2012 è stata istituita la tassa turistica, le cui risorse derivanti vengono gestite in maniera condivisa attraverso una convenzione con la Camera di Commercio e larga parte di esse viene destinata alla promozione della città. Dal 2013 è attivo un tavolo dell’imposta di soggiorno che elabora le principali linee strategiche utili a definire il piano di comunicazione e marketing della città. Il comune ha inoltre siglato un accordo con Airbnb per la riscossione dell’imposta e successivo versamento al Comune.

Dal punto di vista della comunicazione, l’Amministrazione comunale ha scelto di investire nel mondo digitale, attraverso il rifacimento del sito internet ufficiale dedicato al turismo, la creazione di un’app turistica

della città, l’avvio di campagne di digital marketing, la costruzione di una comunicazione sui social media. Quest’ultimo punto è al centro del progetto europeo URBACT Interactive Cities – di cui è capofila il Comune di Genova – che approfondisce gli utilizzi dei social media da parte delle amministrazioni pubbliche per implementare le azioni di governance ed il dialogo con la cittadinanza. Le scelte strategiche intraprese online sono state valutate da un’analisi di destination reputation.

La città inoltre si è dotata di un nuovo logo, progettato e selezionato tramite un concorso internazionale, accompagnato dal payoff “Genova More Than This”.

L’Amministrazione ha concentrato la strategia di marketing su alcuni strumenti, tra cui lo studio dei mercati turistici e la profilazione del target, l’affidamento agli uffici IAT della commercializzazione dei servizi gestiti sia dal Comune sia da soggetti privati, l’avvio di contratti con OLTA internazionali, la partecipazione ad eventi e fiere internazionali, la creazione di Exploracity che permette la scoperta del centro storico attraverso la realtà virtuale.

Il presente articolo ripercorre le scelte strategiche e gestionali, le attività, gli investimenti, le iniziative ed i risultati realizzati dal Comune di Genova nei cinque anni di mandato dell’autrice, Assessore alla Cultura ed al Turismo.

^δ Assessore alla Cultura ed al Turismo del Comune di Genova.

“Building a tourist destination: Genova More Than This”

by Carla Sibilla^δ

Genoa, which joined the Italian tourist scene in 1992 with the celebrations for the 500th anniversary of the discovery of America, has, since 2012, embarked upon a process of transformation with regard to tourism, implemented through a new branding strategy. The Municipality of Genoa has committed to promoting Genoa as a tourist destination for city breaks and for families, by making the most of the city's assets and creating quality events such as the Rolli Days, during which UNESCO world heritage buildings open their doors to the public.

With regard to organisation and management, 2012 saw the introduction of the tourist tax, the revenue from which is subject to joint management under the terms of an agreement with the Chamber of Commerce, and much of it is used to promote the city. 2013 saw the setting up of a round table on the tourist tax, responsible for defining the main strategic guidelines for the city's communication and marketing plan. The Municipality has also signed an agreement with Airbnb for the collection of the tax and payment of it to the Municipality.

As regards communication, the Municipality has decided to invest in digital, by redesigning the official tourism website, creating a tourism app for the city, starting up digital marketing campaigns and building a social media

communication strategy. This last point is the central feature of the European project URBACT Interactive Cities (of which the Municipality of Genoa is project leader), which looks into how social media are used by public administrations to implement governance actions and engage in dialogue with citizens. The strategic choices adopted online have been assessed using destination reputation analysis.

The city has also been given a new logo, designed and selected by means of an international competition, accompanied by the slogan “Genova More Than This”.

The local administration has focused its marketing strategy on a number of tools, including the study of tourist markets and target profiling, entrusting the IAT tourist offices with marketing the services managed both by the Municipality and by private subjects, entering into agreements with international OLTAs, taking part in international events and fairs and the creation of Exploracity, which offers a chance to explore the Old Town by means of virtual reality. This article offers an overview of the strategic and management choices made, the activities carried out, the investments made and the results achieved by the Municipality of Genoa during the five years in which the author has been Councillor for Culture and Tourism.

^δ Councillor for Culture and Tourism of the Municipality of Genoa.

“Costruire una destinazione turistica: Genova More Than This”

di Carla Sibilla

1. Introduzione: una città in piena trasformazione sociale ed economica

Genova è una città di circa 600.000 abitanti (dal 2014 a capo dell'omonima Città metropolitana che comprende 67 Comuni) e ha una storia millenaria. Centro urbano e importante porto del Mediterraneo, città ricchissima dal Medioevo alla rivoluzione industriale, ha condizionato la storia d'Italia e d'Europa fino al XVII Secolo. Ha dato i natali a personaggi illustri come Cristoforo Colombo, Nicolò Paganini, Giuseppe Mazzini, Renzo Piano, Fabrizio De Andrè e molti altri in ogni campo. È stata protagonista dell'Unità d'Italia. Oltre al Porto e alle attività connesse, per cui Genova resta il principale scalo italiano, la città ha conosciuto una nuova dimensione di sviluppo attraverso la rivoluzione industriale, dal 1800 fino alla crisi intervenuta alla fine del '900, anche se è sempre sede di importanti industrie e centri di ricerca.

Il ruolo portuale e industriale ha tradizionalmente tenuto in secondo piano l'anima storica e culturale di Genova e le potenzialità anche economiche offerte dal turismo di fascia medio-alta.

Genova però è molto cambiata negli ultimi anni. Per contrastare la crisi industriale è emersa, o forse riemersa, la sua identità di città di cultura e turismo, è diventata attrattiva per la ricerca e l'innovazione industriale, ed è sede potenziale di una più articolata economia di servizi, in particolare nella logistica e nella portualità.

Genova si affaccia sulla scena turistica italiana nel 1992, con le celebrazioni per il Cinquecentenario della scoperta dell'America. L'intuizione di cogliere quell'occasione per riaprire alla città l'area del Porto Antico è una rivoluzione per Genova; il tocco di Renzo Piano regala un intervento di altissima qualità architettonica, in grado di collocarla immediatamente fra le aree urbane più interessanti, innovative, e semplicemente “belle” d'Europa.

Fulcro della splendida piazza sul mare, presto diventata una cittadella della cultura e dell'intrattenimento, è l'Acquario, che sarà poi affiancato dalle tante altre strutture culturali e turistiche che impreziosiscono il Porto Antico. Il polo attrattore rappresentato dall'Acquario, di cui festeggiamo in questi giorni il venticinquennale, è stato ed è tuttora un

pilastro fondamentale e irrinunciabile dell’offerta turistica di Genova.

Per portare più in profondità il processo di definizione della rinnovata immagine della città, mancava però ancora un tassello fondamentale, scandito da due date chiave: nel 2004 Genova viene selezionata come Capitale Europea della Cultura; nel 2006 il Sistema delle Strade Nuove e dei Palazzi dei Rolli entra a far parte del Patrimonio dell’Umanità Unesco. Sono due momenti simbolici, che rappresentano nazionalmente e internazionalmente il riconoscimento di Genova come protagonista della scena culturale (e di conseguenza turistica) italiana.



Strada Nuova Genova - Foto Xedum

2. L’esigenza di una nuova strategia di branding, per un nuovo posizionamento: Genova come capitale della cultura, destinazione per il city break

Il processo di trasformazione si è sviluppato nel bel mezzo di una crisi economica epocale; il livello critico della competitività territoriale ha reso evidente l’urgenza di nuove strategie di comunicazione interne ed esterne alla città, per consolidare le relazioni e rielaborare un’immagine complessiva di Genova che riesca a tener conto dei nuovi asset urbani.

Il lavoro svolto in questo senso a partire dal 2012, con il coordinamento del Comune di Genova, parte da due scelte strategiche fondamentali. La prima è una scelta di valori e contenuti: nel momento in cui Genova si riappropria del proprio ruolo nazionale e internazionale di città di storia e cultura, il focus principale della definizione della sua immagine si concentra sulla promozione del ricchissimo patrimonio culturale e ambientale: si lavorerà per posizionare la città fra le capitali d’arte italiane e, dal punto di vista del marketing turistico, di consolidarla come destinazione turistica per i city break e per le famiglie.

Il lavoro inizia cinque anni fa, quando un diverso modello di promozione della città,

molto basato sui grandi eventi, comincia ad incontrare difficoltà; essersi ritrovati a gestire la promozione turistica di Genova mentre venivano meno le ingenti risorse necessarie per garantire un'offerta di eventi di alto livello, capaci di essere attrattivi nazionalmente ed internazionalmente, ha finito per rivelarsi una contingenza fortunata. È stata una scelta pienamente consapevole: puntare tutto sulle valorizzazione del patrimonio della città non è un ripiego, ma riappropriarsi e rivendicare con orgoglio l'identità e i valori di Genova.

Non per questo la città ha rinunciato a mettere in campo eventi di qualità; ma un'attenzione particolare viene rivolta a quelli che consolidano la definizione della sua identità. Come vedremo più avanti, l'esempio più rilevante è rappresentato dai Rolli Days.

Nel 2016 abbiamo festeggiato i dieci anni dal riconoscimento da parte dell'Unesco dell'importanza del centro storico di Genova, e oggi possiamo affermare che una parte importante del processo di trasformazione è compiuta. Si è riscoperta una città che offre un centro storico medievale straordinario; l'eccellenza dei Palazzi dei Rolli, fastose residenze che permettono un fantastico viaggio nell'arte e nella civiltà dell'abitare tra Rinascimento e Barocco; una rete di musei in

grado di accontentare qualsiasi interesse, dall'arte all'antropologia, dalla storia al costume; l'attività di Palazzo Ducale, sede di mostre, incontri e rassegne di rilevanza internazionale; una programmazione teatrale e musicale varia e di qualità; splendidi spazi all'aria aperta, dal mare ai parchi storici, da Boccadasse e Nervi a Pegli; un tessuto di botteghe storiche che testimoniano la continuità col passato e l'autenticità di una città ancora molto "vera".

3. Il modello organizzativo della destinazione: il Comune e la città protagonisti. Il Tavolo Imposta di Soggiorno, il lavoro con le categorie economiche

La seconda scelta strategica che ci ha mosso, quella organizzativa, si è rivelata altrettanto importante per dare corpo e efficacia al lavoro che stiamo svolgendo.

Era necessario creare un modello gestionale in grado di interpretare questo lavoro di rielaborazione; un modello gestionale originale, specifico per Genova.

Davanti all'opzione di dotare la città di un'agenzia specifica dedicata alla promozione, una classica DMO, si è scelta una strada alternativa: mantenere il lavoro di promozione, comunicazione e marketing turistico all'interno

dell'Amministrazione, ma creando strumenti permanenti di partecipazione dei soggetti coinvolti a vario titolo in questa attività. Questo ci ha permesso di intraprendere insieme a tutta la città un lavoro di condivisione di quel brand Genova che volevamo reinventare, accompagnando la città, tradizionalmente molto cauta e (giustamente) molto fiera della propria immagine produttiva tradizionale, a prendere coscienza di un'altra narrazione possibile, di cui appropriarsi e in cui riconoscersi. Il lavoro sull'identità della città è stato l'“effetto collaterale” culturale di una scelta che nasceva in termini squisitamente tecnico-organizzativi: un effetto collaterale importantissimo e che abbiamo ricercato e curato con grande attenzione in questi anni.

Dal punto di vista tecnico, il principale strumento attraverso cui abbiamo lavorato è stato il Tavolo di lavoro dedicato alla tassa di soggiorno.

La buona pratica è nata nel 2012, con l'istituzione della tassa turistica: il Consiglio Comunale ha approvato un regolamento che prevede la gestione condivisa delle risorse provenienti dall'imposta, attraverso una convenzione con Camera di Commercio, in rappresentanza di stakeholder e realtà imprenditoriali. Due gli elementi di

innovazione: la gestione condivisa e il fatto che molta parte delle risorse è vincolata a un utilizzo per la promozione della città.

A seguire, nel 2013, è stato creato un gruppo di lavoro permanente (Gruppo di lavoro Tassa Turistica) con la partecipazione attiva di tutti i soggetti cittadini interessati al settore, che definisce priorità e piani di azione annuali. Nell'agosto 2016 è stata rinnovata per altri 4 anni la convenzione con Camera di Commercio, con l'indicazione di destinare le risorse al 60% per attività di promozione turistica, marketing e comunicazione di brand ed eventi e per il restante 40% per interventi di decoro urbano e di accoglienza.

Il Tavolo dell'Imposta di Soggiorno si riunisce periodicamente, con il coordinamento dell'Assessorato alla Cultura e al Turismo del Comune; la Camera di Commercio si fa garante della partecipazione delle categorie economiche, in primis gli albergatori ma anche altri operatori economici del settore o, in occasioni specifiche, rappresentanti del mondo della cultura e degli eventi. Il Tavolo elabora le priorità e le principali linee strategiche, che ci permettono ogni anno di definire un dettagliato Piano di comunicazione e marketing (approvato annualmente dal

Consiglio Comunale); le azioni e i risultati del Piano vengono costantemente monitorati e verificati, e se necessario sottoposti a modifiche e rielaborazioni, sempre costruite collettivamente. Un diverso e specifico gruppo di lavoro si occupa invece della definizione delle priorità per gli interventi dedicati al decoro urbano.

Questa modalità di lavoro ha portato risultati positivi sotto molti punti di vista: ha azzerato la conflittualità che molte città hanno vissuto al momento di istituire e regolamentare la Tassa di soggiorno, dato il continuo coinvolgimento degli interessati nelle scelte di utilizzo delle risorse; ha permesso un percorso di crescita e apprendimento condivisi per adattarsi a un mondo della comunicazione e del marketing in rapidissima evoluzione (abbiamo fatto insieme tanti passi avanti, proprio nel bel mezzo della rivoluzione digitale della comunicazione); ha migliorato la relazione e la fiducia reciproca fra l'Amministrazione e gli operatori economici, portatori di sguardi e di prospettive a volte molto diversi, che hanno imparato come muoversi insieme e come tenere conto delle reciproche esigenze, in un modello che ci pare particolarmente riuscito di collaborazione fra pubblico e privato.

Non a caso, abbiamo candidato il nostro metodo di lavoro come good practice di governance urbana di interesse europeo, al recente bando URBACT¹ di cui attendiamo gli esiti.

Parallelamente al lavoro con le categorie economiche e con i produttori di servizi ed eventi per la cultura e il turismo, era necessario coinvolgere i genovesi, far percepire a una cittadinanza orgogliosa, severa, spesso pronta al “mugugno” più che alla lode, l'importanza di sentirsi parte della nuova immagine della città e del lavorare tutti insieme nel farla crescere e conoscere. Come dimostravano gli esiti della nostra prima indagine di destination reputation, su cui torneremo a breve, molto spesso erano i locali a trasmettere un'idea decadente o poco attrattiva della città. Ma sapevamo bene che sarebbe bastato un po' di lavoro perché i genovesi reagissero, come sempre nella loro storia, con fierezza: non più solo l'orgoglio della grande città portuale, dei cantieri e delle fabbriche, ma l'orgoglio dei mercanti e dei navigatori del Medioevo, degli abitanti della città “Superba” tutta fatta di marmo, dei palazzi storici, delle chiese sontuose, di Colombo e Paganini. L'orgoglio di essere

¹ www.urbact.eu

cittadini di una città bellissima, che tutti dovrebbero conoscere e amare.

Per questo abbiamo curato con grande attenzione la relazione con la stampa locale, con continui aggiornamenti e report, per far conoscere i risultati che via via andavamo raggiungendo, le iniziative, i progetti; e con i social media, coinvolgendo i genovesi nel racconto della città. Sapevamo che fare leva sull'appartenenza e sull'orgoglio era la chiave giusta a Genova, e anche su questo fronte i risultati stanno arrivando.

4. Gli strumenti: una nuova strategia di comunicazione

Il rilancio della città dal punto di vista turistico non poteva prescindere da un completo ripensamento delle nostre strategie di comunicazione. Un primo fondamentale criterio è stato spostare con forza la comunicazione nel mondo digitale (ad esempio, portando praticamente a zero la pubblicità acquistata sulla stampa cartacea); altra scelta centrale, focalizzarsi sulla comunicazione al consumer, e quindi direttamente ai potenziali visitatori della città, consapevoli che la tendenza porta sempre più verso viaggi e vacanze organizzati

individualmente, sulla base di interessi specifici e cercando esperienze fortemente personalizzate.

Alla base del lavoro di pianificazione, tanto per le attività di comunicazione quanto per quelle di marketing, si colloca la struttura dell'annuale Piano menzionato più sopra, che fornisce le indicazioni strategiche in termini di mercati e di target di riferimento, per orientare con la massima precisione possibile la nostra azione.

L'ufficio comunicazione è partito da un totale ripensamento e rinnovamento del sito internet ufficiale: www.visitgenoa.it è oggi disponibile in 7 lingue, offre una completa panoramica sull'offerta turistica e sugli eventi in città, accanto a una serie di servizi di vendita e booking online particolarmente rilevanti (come vedremo più sotto). Parallelamente al nuovo sito, abbiamo creato una prima app turistica della città; sito e app che proprio in queste settimane stiamo ulteriormente rinnovando ed arricchendo. Come anticipato, abbiamo sostituito il lavoro di acquisizione di spazi pubblicitari con una fitta attività di campagne di digital marketing, attraverso la realizzazione di campagne digital multilingue di comunicazione turistica «Genova oriented» declinate per canali (rete Google e social media), con una strategia e uno stile

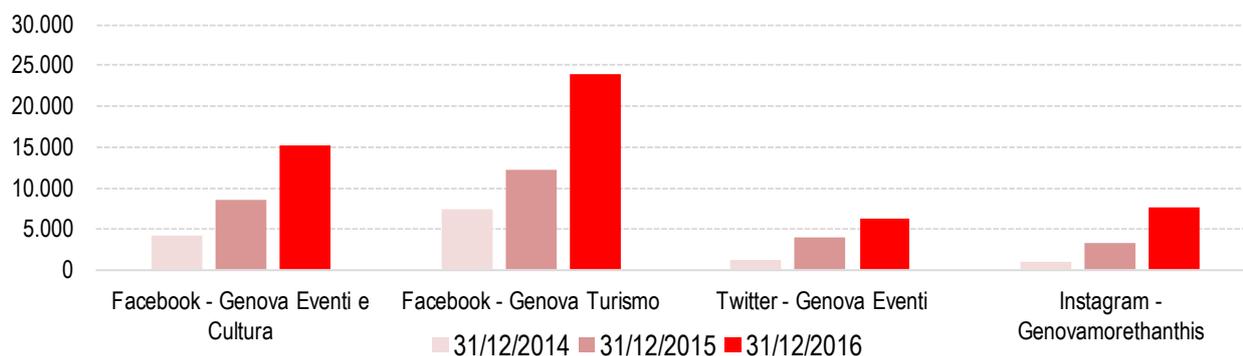
comunicativo specifici per i diversi mercati e con un'attenta profilazione del target per intercettare potenziali turisti. Nel tempo, appoggiandoci ad agenzie di comunicazione specializzate, abbiamo aumentato l'investimento di risorse in questa azione, sia in termini di budget che di realizzazione di contenuti efficaci ed adatti ai linguaggi del web (grafica, foto, video).

Lo sforzo più intenso è stato dedicato a costruire, praticamente dal nulla, una comunicazione sui social media che fosse adeguata alle sfide della competitività fra città e territori di oggi. È stata dedicata grande attenzione alla formazione delle persone che avrebbero seguito i canali, mantenendone la gestione quasi integralmente all'interno

dell'ufficio (col supporto di una società di consulenza genovese), per arrivare a uso dei canali professionali, basati su piani editoriali, differenziazione dei contenuti, verifica dei risultati e continua ridefinizione di target ed obiettivi.

Le pagine Facebook Genova Turismo e Genova Eventi e Cultura, il profilo Instagram @genovamorethanthis, gli omonimi profilo Twitter e canale YouTube, il blog www.genovamorethanthisblog.it, continuano a crescere, creando engagement, producendo contenuti di qualità, stimolando gli utenti a condividere i propri materiali; creano cioè l'ossatura del condiviso storytelling della città.

Graf. 1 – I canali social di #genovamorethanthis



Fonte: Comune di Genova.

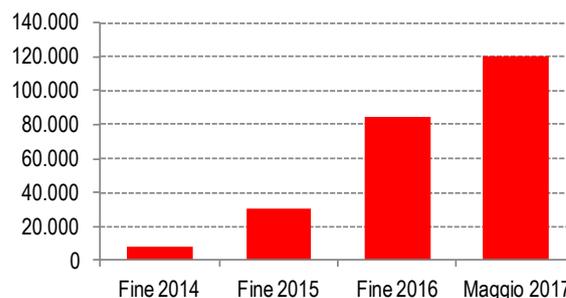
Il Comune si coordina e collabora con tutti i principali stakeholder cittadini coinvolti nella costruzione dell’offerta turistica e culturale, attraverso un *social media team* che vede i soggetti coordinare tempistiche e strategie; dal 2016 Genova è capofila del progetto europeo URBACT Interactive Cities², dedicato proprio ad approfondire in che modo le pubbliche amministrazioni possono usare i social media per migliorare le proprie azioni di governance e il dialogo con i cittadini; Genova in questo senso si concentra sulla comunicazione social per la promozione turistica.

D’altro canto, l’Amministrazione ha percepito da tempo l’opportunità di portare avanti un confronto europeo con città interessate ai temi del *city branding* e del marketing: partecipa dal 2010, e presiede dal 2012, il gruppo di lavoro di Eurocities dedicato a “City Branding & Attractiveness”³; ed è protagonista della rete europea ECM - European City Marketing⁴.

#genovamorethanthis è l’hashtag “ufficiale” e principale della promozione di Genova a

partire dal marzo 2014, quando abbiamo presentato l’omonimo logo di promozione della città; dall’analisi di destination reputation su cui torneremo fra poco, è emerso che l’hashtag viene massicciamente usato dagli utenti, che lo hanno “adottato” spontaneamente, in una misura molto più alta rispetto a quanto lo usino i canali ufficiali/istituzionali della città. Sembra quindi che siamo riusciti ad attivare quel fenomeno di viralità che è un po’ il Santo Graal di chi opera nel campo dei social media; i risultati sono particolarmente evidenti su Instagram, dove le foto taggate sono oltre 120.000.

Graf. 2 – Foto #genovamorethanthis



Accanto alla quotidiana gestione dei canali, vengono poi proposte azioni specifiche di implementazione e promozione della comunicazione social, come contest,

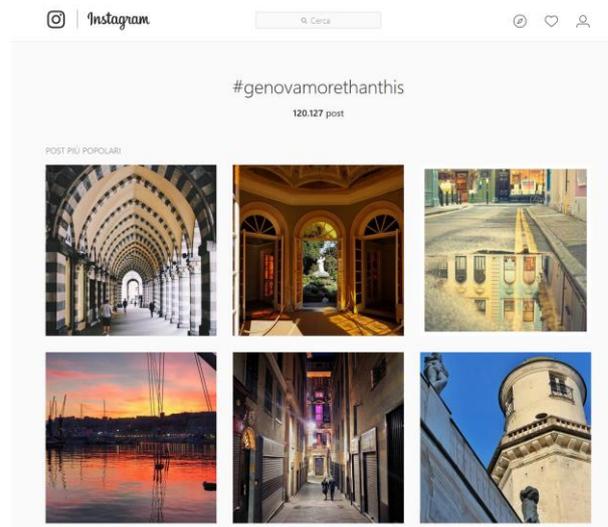
² <http://urbact.eu/interactive-cities>

³ http://www.eurocities.eu/eurocities/working_groups/City-branding-and-international-economic-relations&tpl=home

⁴ <http://www.europeancitiesmarketing.com>

coinvolgimento di *influencer* locali, nazionali ed internazionali, organizzazione di eventi come *blogtour* o *istatour/istameet*. Le due azioni più recenti sono state l'azione per i Rolli Days 2017 #RolliAmbassador e l'Instatour #Genova25 in occasione del "compleanno" del Porto Antico. Potete vedere gli esiti su *tagboard*: #RolliAmbassador⁵e #Genova25⁶. Per verificare la correttezza delle nostre strategie e l'efficacia della nostra azione, abbiamo commissionato a una società di consulenza una analisi della destination reputation di Genova su web, una prima volta nel 2014 e poi nuovamente nel 2016. Gli esiti

sembrano dimostrare che ci stiamo muovendo nella direzione giusta. In un tempo decisamente breve, le conversazioni e i contenuti prodotti dagli utenti sono passati da una valutazione sostanzialmente neutra, e dall'idea di una città che si identificava turisticamente principalmente con l'Acquario e con il porto di imbarco per e dalla Sardegna, a un pieno riconoscimento di Genova come destinazione turistica d'arte e cultura, adatta per i city break e le famiglie. Per riprendere l'indicatore usato dai nostri consulenti, la notorietà della città su web è passata da 35/100 a 74/100.



⁵ <https://tagboard.com/rolliambassador/search>

⁶ <https://tagboard.com/Genova25/search>

Dal punto di vista della relazione con la stampa, come anticipato, si è scelto di non passare più attraverso l’acquisto di pubblicità su testate di settore, ma di organizzare un sistematico lavoro di ufficio stampa nazionale e internazionale basato su educational di gruppo e sull’accoglienza di singoli giornalisti, ospitati in città e condotti alla sua scoperta seguendo le nostre priorità promozionali, attraverso programmi tematici progettati da noi o assecondando interessi e richieste della singola testata. Supportati in questo anche da Agenzie stampa professionali, tanto in Italia quanto all’estero, raccogliamo risultati sempre in crescita, e un’attenzione continua da parte di testate cartacee, televisive e web da tutta Europa, con un impegno quotidiano non indifferente.

Nel 2016 Genova, ospitando 67 testate di cui 37 internazionali, è stata oggetto di 417 uscite stampa, oltre un articolo al giorno. Nei primi 4 mesi del 2017 le uscite erano già oltre 160, culminando nel lungo e bell’articolo che il New York Times ha dedicato alla città ai primi di maggio⁷.

⁷ https://www.nytimes.com/2017/04/25/travel/genoa-italy-charm-alternative-rome-florence-venice.html?_r=2

5. Gli strumenti: un nuovo logo per il brand della città

Per mettere a disposizione della città e dei cittadini un oggetto, concreto e simbolico a un tempo, che rappresentasse la nuova strategia di comunicazione, e più in profondità il nuovo brand della città, Genova ha deciso di dotarsi di un marchio di promozione, con un percorso di partecipazione e coinvolgimento tanto degli stakeholders principali quanto della cittadinanza, che si è svolto sotto l’egida del progetto europeo URBACT City Logo.

Il logo è stato progettato grazie a un Concorso Internazionale di idee. Hanno risposto 373 aziende e professionisti del settore, da 10 paesi europei; una giuria di esperti di levatura internazionale ha decretato vincitore il marchio e relativo payoff “Genova More Than This”, progettato da Valeria Morando ed Anna Giudice dello Studio 7vicocrema (Savona/Reykjavík).

Il logo è stato selezionato perché unisce ad una grande qualità e forza grafica la capacità di sintetizzare il senso di una città poliedrica e multiforme, in grado di esprimere diverse anime che non possono essere riassunte da un solo simbolo o dalla rappresentazione di un solo luogo iconico; ma anche una città sobria,

poco incline alla frivolezza, riservata, che ha bisogno di essere scoperta nel tempo, vivendola ed attraversandola. Come è stato detto durante i lavori della giuria, il logo non racconta la favola di una graziosa località di vacanza, ma è l'affermazione di una città forte ed orgogliosa.

In tre anni, il logo si è diffuso ed è diventato di utilizzo comune da parte di centinaia di soggetti pubblici e privati della città. Per dare

in sintesi l'idea della città e di come sta cambiando, molti dicono semplicemente "e poi c'è la *Genova More Than This*". Sembra essere il segnale che l'idea di città, la storia che abbiamo cominciato a raccontare stiano diventando patrimonio di tutti, identità di tutti.



Studenti Erasmus in posa sul logo *Genova More Than This*

6. Gli strumenti: definire, costruire e vendere il prodotto turistico

Uno degli elementi critici per un reale sviluppo del turismo a Genova è stato per lungo tempo la mancanza di prodotti turistici, l'assenza di una reale offerta strutturata, in grado di essere messa a disposizione del pubblico attraverso una rete distributiva riconoscibile. La città, ricca di risorse, non aveva saputo per lungo tempo organizzare queste ultime e trasformarle in prodotti commercializzabili. La ragione di questa situazione è certo da ricercare nella micro imprenditorialità che non disponeva di risorse sufficienti per avviare studi di mercato e per sostenere le spese legate a prodotti garantiti, da indirizzare ad un pubblico di turisti FIT (full independent traveller) che rappresentavano oltre l'80% del turismo a Genova. La nuova strategia di marketing si è dunque concentrata sullo studio dei mercati e sulla profilazione dei target, al fine di costruire un adeguato ed efficace set di prodotti turistici fruibili e poter mettere a disposizione dei visitatori strumenti che permettano di scoprire la città, le sue specificità e le sue attrattive in forme “riconoscibili”, accattivanti e adatte a un turismo costruito sulle esperienze.

A tal fine la Pubblica Amministrazione a partire dal 2010 si è assunta il rischio legato alla creazione di alcuni prodotti base, che potessero esprimere l'unicità del territorio (visite guidata al centro storico, ai Palazzi dei Rolli), garantendone la realizzazione per alcuni anni, attraverso un investimento diretto, che nessun soggetto privato avrebbe potuto sostenere.

Per supplire ad una rete di distribuzione e commercializzazione ancora carente, si è ampliata l'attività degli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica, affidando loro anche l'attività di commercializzazione servizi, in un primo momento di quelli direttamente gestiti dal Comune, ed in seconda battuta anche di quelli messi a disposizione da soggetti privati, offrendo così un canale privilegiato di vendita in grado di raggiungere oltre 200.000 visitatori all'anno. Con il tempo è stato sviluppato uno *store* on line e si sono avviati contratti con le principali OLTA internazionali, venendo così incontro alle esigenze dei visitatori, soprattutto stranieri, e alle loro necessità di programmazione del soggiorno. Tale strategia ha contribuito a diffondere l'immagine di Genova e della sua offerta in Italia e all'estero. Ad oggi il flusso di turisti che si rivolgono agli

uffici IAT ha superato le 350.000 unità annue, con un aumento di oltre il 28%.

L'attività di marketing e commercializzazione si è concentrata anche sul rapporto diretto con i tour operator; l'Ufficio Sviluppo e Marketing del Turismo ha infatti cominciato a tessere relazioni con i vari soggetti del mondo del turismo organizzato, partecipando a fiere, workshop, organizzando fam trip. Nel corso di ogni incontro veniva presentata l'offerta globale della città, che col tempo andava arricchendosi di sempre nuove proposte. Per dare un ordine di grandezza, nel 2016 l'Ufficio ha contattato 392 operatori del settore da tutto il mondo e ha fornito assistenza a 151 TO/AdV, di cui 119 esteri; ed ha organizzato nel corso degli anni una trentina di fam trip.

Parallelamente al lavoro sull'offerta e sulla sua promo-commercializzazione, l'ufficio ha coltivato e consolidato una serie di relazioni con i soggetti privati presenti sul territorio, in grado di produrre essi stessi prodotti turistici, fornendo consulenza, expertise e dati relativi al mercato. Questa attività ha consentito la nascita di un gran numero di nuovi prodotti, oggi in distribuzione su diversi canali digitali e non, ed ha cementato una sinergia tra pubblico e privato alla base di un potenziamento della promozione e della distribuzione dell'offerta turistica.

Questa sinergia ha consentito alla rete distributiva degli IAT (Uffici Informazione e Accoglienza Turistica e ai canali da essi gestiti), di porre in vendita oltre 100 varianti di prodotti, che ha portato a un aumento degli introiti, solo tra il 2015 e il 2016, pari al 27,27%. L'Ufficio Sviluppo e Marketing del Turismo ha investito tali introiti nello sviluppo di ulteriori proposte e nella creazione di nuovi strumenti di gestione a favore di tutti i soggetti coinvolti nel settore.

Ultimo nato è Exploracity⁸, prodotto realizzato in collaborazione con una società genovese leader nel settore degli strumenti digitali per la divulgazione culturale: da poche settimane Genova propone un servizio di scoperta del centro storico attraverso applicazioni di realtà virtuale che i visitatori possono scaricare sui propri dispositivi mobile (per ora scegliendo fra due itinerari, destinati ad aumentare nelle prossime settimane), per poter vivere una esperienza totalmente immersiva e contemporanea, anche durante l'esplorazione dei più antichi spazi della città medievale.

⁸ <http://www.visitgenoa.it/it/exploracity-scoprire-genova-con-la-realt%C3%A0-virtuale>



Exploracity

7. Al passo con l'innovazione: l'accordo con Airbnb

A Genova, come ovunque, la diffusione di canali e modalità di permanenza diversi da quella alberghiera continuano a crescere. A Genova, Airbnb ha fatto registrare negli ultimi 12 mesi 63.000 arrivi, con una crescita del 60% sul periodo precedente. Il fenomeno richiede di saper immaginare forme di relazione e collaborazione anche con soggetti di questo tipo, la cui dimensione e rilevanza nell'immaginario dei viaggiatori non può certo essere ignorata. Se a livello regionale Airbnb ha siglato una collaborazione per la condivisione dei dati su arrivi e presenze, il Comune di Genova ha appena concluso e formalizzato un accordo attraverso il quale la

piattaforma opererà, per conto degli host, per la riscossione e successivo versamento al Comune dell'Imposta di Soggiorno. Si va così a definire sempre più un quadro giuridico normativo finalizzato sia a scoraggiare l'evasione fiscale sia a semplificare la vita dei cittadini host. Genova ha colto da subito la disponibilità a collaborare con Airbnb e stiamo lavorando insieme affinché possa essere la prima città italiana a sottoscrivere una convenzione per la riscossione alla fonte dell'imposta comunale di soggiorno dovuta sui pernottamenti per conto degli host, e successivo versamento al Comune.

8. Gli strumenti: gli eventi come affermazione dell'identità di Genova

Come anticipato all'inizio, un'altra rilevante scelta strategica è stata quella di abbandonare la politica dei generalizzati “grandi eventi” per arrivare a promuovere Genova stessa come “città evento”. Nell'ottica di promuovere in primis il patrimonio della città, si è scelto di comunicare Genova come il palcoscenico di sé stessa. Esempifichiamo rapidamente attraverso due casi. Al momento di progettare gli eventi in città per il Capodanno 2016, è stata bandita una gara che privilegiava proposte focalizzate sul far

vivere la nottata nella città, offrendo a genovesi e ospiti un'esperienza attraverso e dentro la città; fulcro della notte è stata l'esibizione di un funambolo che, danzando su un cavo "sonoro" teso davanti al Palazzo Ducale, ha fatto diventare la piazza, l'architettura del Palazzo e il respiro trattenuto del pubblico un'unica grande performance, con Genova al centro.

Il caso più evidente però sono i Rolli Days, le giornate che due volte all'anno Genova dedica all'apertura al pubblico dei Palazzi Patrimonio dell'Umanità UNESCO, compresi quelli normalmente inaccessibili. Nelle sue prime edizioni, l'evento si è rivolto principalmente ai genovesi, che riscoprivano così la gemma più preziosa del loro patrimonio artistico e culturale. Col passare del tempo, e anche grazie a uno specifico sforzo promozionale e di comunicazione, i Rolli Days sono diventati l'evento più importante e sentito della città anche al di fuori dei confini genovesi, contribuendo in maniera determinante a definirne l'identità.

Ancora una volta ci appoggiamo ai numeri: anche tenendo conto del fatto che i primi anni si teneva una sola edizione dell'evento, e che poi sono aumentate, il passaggio dai 10.000 partecipanti circa del 2012 ai 260.000 del 2016

(su tre edizioni) è imponente. I visitatori non genovesi hanno continuato a crescere negli anni, fino a superare la metà dei presenti, e con un confortante 12% di stranieri. La prima edizione del 2017 ha visto la presenza di 122.000 visitatori, confermando l'attenzione e il fascino esercitati da Genova dei palazzi, davvero "Superba per uomini e per mura".



Rolli Days 2017 - Foto Flavio Addis

9. I risultati: dati e numeri

Lasciamo alla fine del nostro ragionamento una sintetica panoramica relativa ai dati, che sembrano dare ragione alle scelte fatte e alle strategie messe in campo.

Nonostante l'ultimo quinquennio sia stato caratterizzato da una grave crisi economica in tutta Europa, particolarmente forte in Italia negli

anni centrali del nostro mandato, un semplice raffronto fra il 2012 e il 2016 pare eloquente.

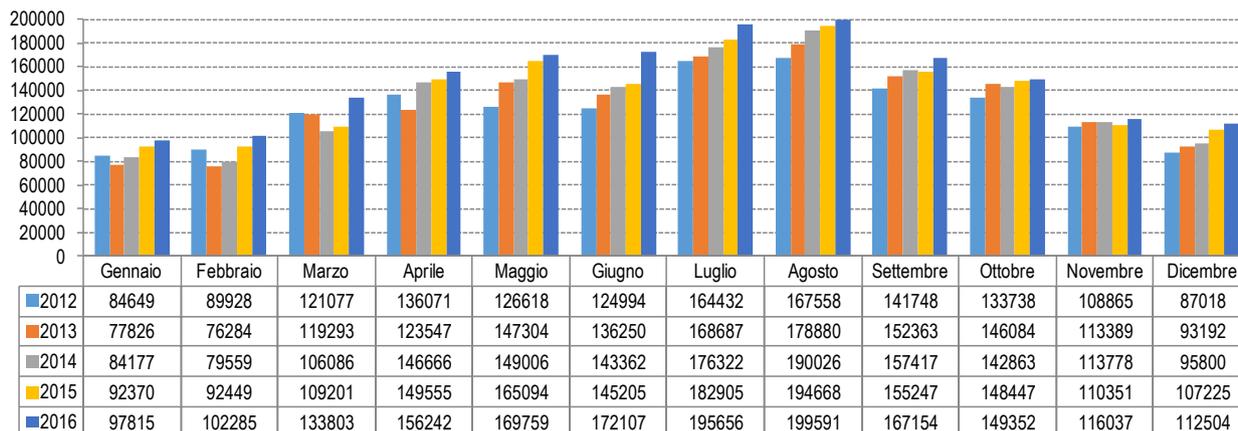
Nel 2012 il totale delle presenze turistiche in città, fra italiani e stranieri era di 1.487.984 unità; nel 2016 il dato totale è di 1.772.306, con una crescita di oltre il 19%, crescita che supera il 32% se si aggiunge la stima di 200.000 pernottamenti nelle strutture ricettive extra-alberghiere vendute attraverso portali quali Airbnb, Booking.com ecc. Si tratta di un dato superiore alla media regionale.

Nello stesso periodo la permanenza media è aumentata, passando da 1,98 notti nel 2012 a 2,34 nel 2016 e portandosi vicina alla media nazionale delle città d'arte, che è di 2,8 notti.

Altrettanto lusinghiero il dato sulle presenze internazionali: il livello di internazionalizzazione del turismo a Genova, nel 2016, è del 50,59% (835.323 arrivi totali di cui 422.562 stranieri); nel 2012 gli arrivi totali erano 750.659, di cui 339.807 stranieri, pari al 45,27%. Anche in questo caso, siamo al di sopra della media nazionale del 49,40%, e ben al di sopra della media regionale.

Le prime rilevazioni, non ancora ufficiali, per i primi mesi del 2017 confermano le tendenze positive (Osservatorio Turistico Regionale⁹).

Graf. 3 – Andamento mensile delle presenze turistiche a Genova, 2012-2016



Fonte: Osservatorio Turistico Regionale della Liguria.

⁹ <http://www.regione.liguria.it/argomenti/conoscere-e-vivere-il-territorio/turismo-e-cultura/osservatorio-turistico-regionale.html>

10. In conclusione

Sono stati cinque anni di lavoro intenso e appassionante; cinque anni in cui ci pare di aver avviato efficacemente non solo la costruzione della “Destinazione Genova” verso il pubblico, ma anche un modello efficiente di partnership con gli altri soggetti della città, sia istituzionali che del mondo privato. Abbiamo allargato il nostro sguardo e la nostra competenza nel campo del marketing e della comunicazione digitale. Ci auguriamo di essere stati di stimolo e di aver accompagnato la crescita di tutta la città, e soprattutto della consapevolezza di essere un luogo di grande qualità e di grande interesse. Perché Genova lo merita. Perché Genova, se la citazione non è abusata, è More Than This.

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



Risposte Turismo s.r.l.

Giudecca 624 | 30133 Venezia

tel. +390413093260 | fax. +390418520077

www.risposteturismo.it | info@risposteturismo.it