

## Napoli e le possibili direttrici di sviluppo

Premessa .....	1
Napoli città turistica ? .....	1
Creazione di valore per il Cliente.....	2
Per risalire la china .....	3
Conclusione .....	4
Bibliografia .....	4
Profilo Autore.....	5

### Premessa

Ho letto con molto interesse l'articolo su "Zone franche e progettualità da rilanciare" pubblicato il 3/10/2008 ed i molti altri sulla violenza anche nel "salotto buono"<sup>1</sup>.

La crisi economica generale di Napoli<sup>2</sup>, inclusa quella del **sistema turistico**, dura da molti anni. Ricordo che già negli anni '60 si parlava a Napoli sia della crisi del turismo (alcuni alberghi chiusero in quel decennio) sia dei pericoli connessi con la disoccupazione allora già elevata, nonostante la presenza di vari stabilimenti industriali oggi dismessi.

Napoli è ormai una città la cui economia è basata prevalentemente sul terziario tradizionale. Al momento non è chiaro se vi sono reali possibilità di incubazione e sviluppo durevole per il terziario innovativo. Infatti, pur avendo un elevato numero di ricercatori, centri di ricerca, aziende attive nell'high-tech, sembra mancare di una creatività diffusa all'interno della popolazione e della capacità di attrarre talenti da tutto il mondo.<sup>3</sup>

### Napoli città turistica ?

Anche rimanendo nel terziario tradizionale, Napoli potrebbe risollevarsi partendo dal turismo. Dovrebbe diventare una "vera" città turistica come Venezia o Firenze. Ma è necessario che la sua classe dirigente (politici, imprenditori, ecc.) si interroghi seriamente sulle reali cause dell'attuale scarso successo. I fattori critici di insuccesso possono riguardare sia il "valore percepito" dell'offerta turistica sia l'incapacità di prevedere in anticipo le nuove dinamiche di un turismo sempre più globale.

Nonostante ogni anno la domanda aumenti, in conseguenza dell'incremento di spesa dei nuovi turisti provenienti dall'est (russi, cinesi, indiani, ecc.), per Napoli e per la Campania sembra essere molto difficile competere in un mercato globale caratterizzato da elevati livelli di concorrenza.<sup>4</sup> Infatti, il numero dei turisti che visitano annualmente il solo Veneto è molto superiore a quello relativo all'intero Meridione<sup>5</sup>.

Il sistema turistico tipico delle città è basato su monumenti, musei, eventi, ristorazione tipica, artigianato locale, servizi a supporto. In Campania, grazie a Carlo di Borbone, i musei sono ricchi di opere d'arte, collezionate dai Duchi di Parma, e un'intera città romana è stata riportata alla luce. Purtroppo, l'offerta internazionale basata sugli eventi (esposizioni, mostre, spettacoli teatrali, feste folcloristiche, convegni, ecc.) è molto densa e pervasiva. Città straordinarie (New York, Rio, Londra, Roma, Firenze, Venezia, Tokyo, Pechino, Mumbai, ecc.) propongono un'offerta turistica interessante che include servizi efficienti a supporto del turista. Inoltre, sanno comunicare il tutto efficacemente e il "valore percepito" dai clienti è elevato.

Napoli era una città bellissima, culturalmente vivace ed internazionale grazie anche alla presenza delle ambasciate, degli imprenditori e dei professionisti stranieri<sup>6</sup>. L'artigianato del bello e del gusto<sup>7</sup> era rinomato in tutto il mondo. Oggi l'area è rovinata dalla mancanza di strategie chiare e condivise, dalle conseguenze della speculazione edilizia selvaggia, dall'inquinamento e dalla delinquenza diffusa. Inoltre,

<sup>1</sup> Vedere ad esempio articoli pubblicati su Il Mattino del 29 Settembre e del 6 Ottobre 2008.

<sup>2</sup> Il rapporto "bilancio 2007" del Dipartimento politiche di sviluppo, esamina la situazione a Napoli prima dello tsunami dei rifiuti (vedere articolo: Il Mezzogiorno ha perso il treno dello sviluppo, Il Mattino, 17 Aprile 2008, pag. 39)

<sup>3</sup> Napoli: strategie e proposte per un futuro possibile, Ambrosetti, 2005

<sup>4</sup> Secondo dati Unioncamere, la Campania è penultima tra le regioni meridionali ad attrarre turisti.

<sup>5</sup> Vedere: [http://www.urbafor.it/turismo\\_statistiche.htm](http://www.urbafor.it/turismo_statistiche.htm)

<sup>6</sup> (Fuga, Vanvitelli, Rothschild, Pattison, Meuricroffe, ecc.)

<sup>7</sup> (corallo, gioiello, abbigliamento, porcellana, ceramica, ecc.)

Napoli è oggi poco internazionale: la comunità degli stranieri (americani della NATO, extracomunitari, ecc.) rappresenta solo lo 0.6% dei residenti ed è poco integrata<sup>8</sup>.

Perchè mai milioni di turisti dovrebbero venire a Napoli che offre insicurezza, degrado ambientale e scarsi servizi a supporto ? Inoltre, perchè dovrebbero pernottare negli alberghi e/o comprare prodotti in loco ? Perchè non pernottare a Roma o sulle navi e fare gite di gruppo in pullman per visitare musei ed edifici pubblici ? Queste sono le domande che i politici e gli imprenditori dovrebbero porsi. Per ottenere risposte utili dovrebbero effettuare un benchmarking<sup>9</sup> tra Napoli e le città più competitive in Italia e all'estero.

## Creazione di valore per il Cliente

A questo punto è opportuno chiarire meglio il concetto di "creazione di valore per il Cliente" nel settore turismo e nella pubblica amministrazione locale (PAL).

Il "**valore per il Cliente**" è la differenza tra i "benefici" soddisfatti dall'offerta ed i "problemi" che il Cliente deve affrontare nelle fasi di selezione, acquisto ed uso. Le componenti positive (benefici) sono drasticamente ridotte dai "problemi indotti" (fastidi, tempi di attesa, ecc.) che le organizzazioni impongono ai loro Clienti. L'organizzazione "Customer-Value-Centric" non vende un prodotto (bene materiale o immateriale) ma una "soluzione integrata", cioè la propria capacità sia di soddisfare le "esigenze" di ciascun cliente (o cluster di Clienti) sia di ridurre al minimo i "problemi indotti".

L'orientamento alla "creazione di valore per il Cliente" è fondamentale per poter sopravvivere in un mercato in continua evoluzione e con livelli di competizione sempre più elevati. E' importante adottare una gestione pro-attiva che, partendo dal mercato (situazione attuale, trend futuri, possibili reazioni alle nuove strategie), riesca a bilanciare le esigenze di profitto degli attori dell'offerta Napoli con la creazione di valore per il Cliente.

Nel **settore turismo**: il Cliente intermedio è il tour operator, quello finale il turista; gli attori dell'offerta sono sia la PAL (Regione, Comune, Quartieri, ecc.) sia gli imprenditori (alberghi, musei, teatri, ristoranti, artigiani, commercianti, ecc.) e i loro collaboratori. Le componenti positive del "valore" possono essere clima, panorama, monumenti, opere d'arte, enogastronomia, ecc.; quelle negative i disagi da affrontare per godere Napoli.

Nel **caso della PAL**, i Clienti sono i residenti, le imprese, i turisti: i primi due sono anche azionisti PAL. Il "valore" è la differenza tra il benessere della comunità (qualità della vita, economia e occupazione legali, ecc.) e i disagi da affrontare per vivere e/o fare impresa in loco.

In tutti i casi i disagi sono: disorganizzazione, illegalità, insicurezza, violenza anche nei quartieri migliori, degrado ambientale, traffico, carenza di parcheggi sotterranei, ecc.

La maggior parte delle organizzazioni (PAL, imprese, ecc.), **per creare valore**, si concentra sulle componenti positive (tentando di accrescerle, comunicarle, farle percepire) mentre trascura quelle negative. Invece, i successi si ottengono non tanto con l'incremento dei "benefici trasferiti" al Cliente quanto piuttosto con la capacità di isolare e rimuovere sistematicamente i "problemi indotti". Infatti, i problemi impattano negativamente sul "valore percepito" dai Clienti in proporzione molto maggiore di quanto i "benefici percepiti" facciano in positivo.

Per lo sviluppo è opportuno investire le risorse disponibili prima per rimuovere i "problemi indotti" e poi per aumentare i "benefici". Altrimenti si corre il rischio di creare strutture che poi, a causa dei problemi irrisolti, rimangono sottoutilizzate per una domanda carente o chiudono per i costi indotti eccessivi (caso Warner Village).

L'organizzazione vincente è quella che riesce ad essere pro-attiva, cioè capace di individuare in anticipo ciò che crea valore per il Cliente (sia i benefici attesi sia i problemi indotti da eliminare), pianificare le azioni opportune in tempo e realizzarle prima dei concorrenti: il caso America's Cup insegna. Occorre fare molta attenzione perchè i livelli di valore possono variare non solo tra domanda ed offerta ma anche all'interno dell'ecosistema offerta (valore pianificato, valore recepito dai vari attori, valore trasferito al Cliente, ecc.).

Non solo gli imprenditori ma anche la PAL deve essere focalizzata sulla conoscenza approfondita del Cliente, sulla percezione dei trend futuri e sulla creazione di "valore per il Cliente". E' necessario che tutti

---

<sup>8</sup> Napoli si colloca all'81mo posto tra i capoluoghi di provincia in termini di integrazione multiculturale (vedere analisi Ambrosetti, già citata).

<sup>9</sup> (confronto dei punti di forza e debolezza)

gli attori dell'offerta collaborino seriamente su questi temi perchè le attività vanno pianificate non individualmente ma secondo una visione globale ed integrata.

## Per risalire la china

Condizione primaria, indispensabile e non sufficiente, per incominciare a risalire la china è che lo Stato ristabilisca definitivamente **sicurezza pubblica e legalità**<sup>10</sup>.

Poi è necessario che Napoli migliori:

- a) l'offerta turistica, in termini di creazione di valore per il turista e servizi orientati al visitatore;
- b) il proprio look, in termini di decoro dei luoghi pubblici, incremento del verde, ecc.;
- c) la comunicazione, per far conoscere la nuova offerta in modo opportuno sia agli operatori sia ai potenziali turisti.

In pratica, il "sistema Napoli" deve sviluppare la capacità di aggiornare continuamente la conoscenza dei trend di mercato e dei desideri/esigenze dei clienti. L'obiettivo è poter identificare in anticipo le aspettative emergenti e **innovare** in tempo **la propria offerta** (value proposition).

A proposito di **decoro dei luoghi pubblici** non so se i napoletani si sono mai accorti dell'enorme contrasto esistente tra la modernità del nuovo centro direzionale e lo squalore delle aree confinanti, o tra l'aeroporto di Capodichino e le zone adiacenti. E non parliamo poi di Via Marina, soprattutto nel tratto tra l'ospedale e l'inizio delle autostrade, o di Corso Garibaldi adiacente a ben due stazioni ferroviarie<sup>11</sup>.

Serve una maggiore **attenzione ambientale** e un'agricoltura urbana per moltiplicare le superfici verdi ai lati delle strade e sui tetti degli edifici. Per quanto riguarda le risorse necessarie, le imprese potrebbero sponsorizzare, in cambio di visibilità, gli interventi di manutenzione dei luoghi e degli edifici pubblici. I napoletani, come loro contributo, potrebbero migliorare il proprio livello di rispetto dell'ambiente e della comunità.

Per quanto riguarda il **traffico**, è necessario costruire **parcheggi sotterranei** per decongestionare le strade dalle auto parcheggiate. In altre città europee si scava da tempo, sotto le strade o nelle colline, per realizzare opere sotterranee<sup>12</sup> le cui strutture in cemento armato sono in grado di sostenere anche la città soprastante<sup>13</sup>. Napoli che, a differenza di altre città, ha l'opportunità di poter sfruttare le cavità sotterranee esistenti<sup>14</sup>, risparmiando buona parte dei costi di scavo, sembra carente di iniziativa e creatività.

Inoltre, è necessario migliorare anche l'aspetto estetico degli **edifici privati** adiacenti a siti di interesse turistico o lungo le arterie di accesso alla città. Si dovrebbero effettuare interventi di manutenzione periodica delle facciate ed adottare sistemi centralizzati per la ricezione dei programmi TV, in modo da eliminare la selva di antenne e parabole che si notano sui tetti e sulle facciate.

Un altro tema che si potrebbe sviluppare a Napoli è quello della **sostenibilità**. La tecnologia permette di immaginare uno scenario in cui, nei prossimi anni, gli edifici diventeranno centrali per la produzione di «energia pulita», in grado di cedere alle soc. di distribuzione quella prodotta in eccesso rispetto ai propri consumi. Con i ricavi della vendita di energia i proprietari potrebbero finanziare gli interventi di manutenzione degli edifici.

Affinchè questo cambiamento estetico accada a Napoli, è necessario: a) aggiornare i regolamenti edilizi; b) stabilire incentivi per chi oltre che consumare energia la produce; c) creare, forse, un'organizzazione di supporto tecnico a disposizione dei proprietari e dei progettisti.

---

<sup>10</sup> Vedere i risultati del sondaggio Confesercenti-Swg 2008.

<sup>11</sup> (Centrale e Circumvesuviana)

<sup>12</sup> A Milano, dove non esistono cavità sotterranee, si investe per scavare (sotto le strade) cavità profonde anche 5 piani per costruire parcheggi sotterranei. A Zurigo si sono trasformati in parcheggi i rifugi antiaerei pre-esistenti.

<sup>13</sup> anche le strade con il relativo traffico

<sup>14</sup> Napoli ha la grande fortuna di avere scavi già realizzati sin dall'epoca romana. Un esempio è la cavità sotterranea di via Nicolardi. Se la notizia è esatta ("Questa caverna assomiglia a una cattedrale gotica, a cinquanta metri di profondità.", "La cava - dell'ampiezza di novantamila metri cubi e che si estende per più di cinquemila metri quadri -", fonte: pag. 41 de Il Mattino del 21 Ottobre 2006), non si tratta di un semplice pozzo ma di una cavità con cubatura e superficie interessanti.

## Conclusione

È necessario che i napoletani (politici, imprenditori, professionisti, docenti universitari, proprietari di immobili, ecc.) incomincino a collaborare seriamente su questi temi per pianificare interventi concreti e realistici, orientati al bene comune di tutta la comunità. Dovrebbero comprendere che non si può vincere la sfida del decoro e della sostenibilità delegandola alle politiche nazionali o comunitarie. Gli ingegneri e gli architetti napoletani dovrebbero diventare su questi temi protagonisti di una rivoluzione dal basso mediante un insieme di proposte e progetti puntuali e diffusi.

Partendo dal rilancio del settore turistico si potrebbe innescare un circolo virtuoso che coinvolga anche il commercio al dettaglio, le attività artigianali e le piccole imprese. Naturalmente, lo sviluppo economico (maggiori ricavi) delle imprese napoletane per diventare duraturo dovrebbe essere affiancato da un'evoluzione culturale (gestione aziendale più manageriale)<sup>15</sup>.

In tale ottica ben venga il **"nuovo" Politecnico della Campania** (NPC), soprattutto se saprà seguire l'esempio del Politecnico di Milano<sup>16</sup>, che sin dalla nascita (1863)<sup>17</sup> è stato un facilitatore di nuove iniziative imprenditoriali<sup>18</sup>. Inoltre, è riuscito a rimanere sempre all'avanguardia in termini sia di tecnologie innovative<sup>19</sup> sia di servizi avanzati<sup>20</sup>.

L'opportunità è che il NPC diventi un centro di eccellenza per le industrie leggere locali (abbigliamento, gioielli, casalinghi, agro-alimentare, ecc.) e per il sistema turistico (qualità ricettiva, trasporti, riqualificazione ambientale, disinquinamento, ecc.).

Il rischio, da evitare, è che il nuovo Politecnico della Campania finisca con l'essere una nuova opportunità solo per creare nuovo potere ( Rettore, Senato Accademico, ecc.) e/o distribuire nuovi stipendi (dipendenti amministrativi, tecnici di laboratorio, ecc.).

Oscar Pallme  
Milano, 24 Ottobre 2008  
(Prima versione: Milano, 6 Ottobre 2008)

## Bibliografia

### Articoli

1. [Le mani dei clan sul business garage. A Chiaia offensiva dei boss del pizzo](#)  
Il Mattino, 10 Giugno 2006, pag. 39
2. [Crisi e clan, così Napoli è cambiata](#)  
Gabriella Gribaudi, Il Mattino, 19 Sett. 2006, pagg. 29/42
3. [ECONOMIA E CRIMINE Napoli il Mercato dello Stato](#)  
Michele Salvati, Corriere della Sera, 5 Nov. 2006, pag. 1+30
4. [Il Mezzogiorno ha perso il treno dello sviluppo,](#)  
Il Mattino, 17 Aprile 2008, pag. 39
5. [Zone franche e progettualità da rilanciare](#)  
Il Mattino, 3 Ottobre 2008, pag.
6. [Perché 29 Milioni di Visitatori dovrebbero venire a Milano per l' Expo?](#)  
Stefano Boeri, Corriere della Sera, 27 settembre 2008, sez. Analisi

---

<sup>15</sup> vedere contributi nei siti web [www.pallme.com](http://www.pallme.com) e <http://managementeinnovazione.blogspot.com/>

<sup>16</sup> il Politecnico di Milano è uno spinn-off di SIAM ([www.siam1838.it](http://www.siam1838.it)), organizzazione nata (1838) dal basso per iniziativa di alcuni cittadini illuminati, esponenti degli ambienti economici e culturali lombardi, al fine di favorire lo sviluppo tecnico e produttivo dell'industria milanese e ridurre il divario tra Milano e l'Europa.

<sup>17</sup> Si noti che in precedenza (1563-1797), con il riconoscimento dei governi spagnoli e austriaci, a Milano la formazione degli aspiranti ingegneri e architetti era curata dal Collegio degli Ingegneri che ebbe anche la prerogativa di rilasciare le "patenti" per l'esercizio della professione.

Nel 1797, con legge della Repubblica Cisalpina, il Collegio fu chiuso in forza dei disposti della Libera Costituzione, che aveva imposto lo scioglimento di tutte le vecchie associazioni di carattere corporativo; le prerogative del Collegio in materia di formazione e rilascio dei diplomi passarono all'Università di Pavia.

<sup>18</sup> [Pirelli (1872), Edison (1884), Breda (1885), ecc.]

<sup>19</sup> [primo prototipo di elicottero capace di sollevarsi e rimanere in aria (1877); ICT: primo calcolatore elettronico installato in Italia (1954); Polipropilene isotattico (1955); Natta Premio Nobel (1963); satellite Sirio, realizzato dal Politecnico in collaborazione con Telespazio e Telettra (1977); ecc.]

<sup>20</sup> [primo corso italiano di laurea in Ingegneria gestionale (anni '60); Business School MIP aperta tra le prime in Italia (1979); Ateneo-rette con sedi a Como e Lecco (1989), Cremona (1991), Mantova (1994), Piacenza (1997); primo corso italiano di laurea in Disegno industriale (1993); Osservatori ICT & Management (1998) per analizzare l'impatto dell'ICT sulle imprese; ecc.]

7. [Politecnico la nuova sfida dei saperi utili](#)  
Benedetto Gravagnuolo, Il Mattino, 4 Ottobre 2008, pagg. 33 e 44
8. [Politecnico la formazione si fa impresa](#)  
Claudio Claudi, Il Mattino, 8 Ottobre 2008, pagg. 29 e 39
9. [Perchè milioni di turisti dovrebbero venire a Napoli ?](#)  
Oscar Pallme, Il Mattino (sez. Lettere), 11 Ottobre 2008, pagg. 16
10. [Sondaggio Swg: ai turisti stranieri fa più paura la camorra che la monnezza](#)  
Alessandro Chetta, Corriere del Mezzogiorno, 24 Ottobre 2008

#### Pubblicazioni, Indagini e Paper

1. [Napoli: strategie e proposte per un futuro possibile](#),  
Ambrosetti, 2005
2. [Come far crescere la classe creativa nelle città italiane ?](#)  
ANCE-Ambrosetti, 2005
3. [Nord e Sud: cause del differente sviluppo economico](#)  
O. Pallme, Aprile 2006
4. [Napoli: la monnezza, gli "intellettuali" e la carenza di "talenti"](#)  
O. Pallme, Gennaio 2008
5. [Napoli e l'incubo dell'arretratezza](#)  
O. Pallme, Gennaio 2008
6. [Mercato-Innovazione-Mercato: il circolo virtuoso per restare competitivi](#)  
a cura di Oscar Pallme, Assolombarda, 2007

## Profilo Autore

Oscar Pallme discende da una famiglia tedesco-boema che ha svolto attività con e negli Stati italiani (Trieste, Toscana, Stati Pontifici, Napoli, Palermo) almeno dall'inizio del 18° secolo.

Ha vissuto a Napoli sino al 1975 e poi a Manchester, Milano e Zurigo.

In qualità di consulente di direzione, opera nelle aree Business Strategy, Marketing & Sales, International Business. Prima del 1998 ha operato come manager e maturato esperienze aziendali in campo internazionale presso importanti gruppi multinazionali operanti nel settore Business-to-Business.

Per maggiori dettagli: [http://www.confindustria.it/docixi.nsf/\(all\)/7A8F36978E7EC514C125722600378B61](http://www.confindustria.it/docixi.nsf/(all)/7A8F36978E7EC514C125722600378B61)