



Regione Umbria

PIANO DI MARKETING STRATEGICO PER IL TURISMO

Perugia, febbraio 2014

**PROGETTO D'ECCELLENZA
"INNOVAZIONE DEL PRODOTTO UMBRIA"
UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE MULTIMEDIALI
PER LA PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE**



Indice

Parte I – Scenario di riferimento

0. Introduzione

1. Scenario di riferimento

1.1 Trend del turismo internazionale e nazionale

1.2 Principali tipologie di turismo

1.3 Assi portanti del posizionamento turistico dell'Umbria

2. Umbria: punti di forza e criticità

2.1 Punti di forza

2.2 Criticità

Parte II - Soluzioni e strategie

3. Sistema informativo di marketing e Osservatorio regionale sul turismo

3.1 Ridefinizione delle funzioni dell'Osservatorio regionale sul turismo

3.2 Definizione di un sistema di supporto alle politiche di promozione e sviluppo

3.3 Potenziamento delle fonti informative

3.4 Sistema di Destination Stakeholder Relationship Management

3.5 Sperimentazione del modello nella misurazione dell'efficacia delle azioni promozionali

4. Immagine e brand strategy

4.1 Il brand system management dell'Umbria

5. Metodologia partecipativa

5.1 Relazioni con gli stakeholder territoriali pubblici e privati

5.2 Un nuovo ruolo per gli IAT

6. Un territorio e le sue linee di prodotto

6.1 L'accessibilità alla destinazione

7. I mercati

8. Promozione

8.1 Promozione off line

8.2 Fiere, workshop e roadshow

8.3 Eventi sul territorio

8.4 Promozione Integrata

8.5 Expo 2015

8.6 Perugia "Capitale Europea della Cultura 2019"

8.7 Progetto *Sensational Umbria!*

8.8 La promozione on-line

8.9. Portale turistico e attività di social media marketing

8.9.1 Il modello organizzativo delle redazioni

0. Introduzione

Il Progetto *“Innovazione del prodotto Umbria. Utilizzo delle tecnologie multimediali per la promo-commercializzazione”* (approvato con D.G.R. n. 1578 del 16/12/2011), finanziato dalla Legge finanziaria 2007 – art. 1 comma 1228, prevede la realizzazione d un Piano di marketing strategico.

Alla fine del 2013 (D.G.R. n. 157 del 23/12/2013), propedeuticamente alla stesura del Piano di Marketing Strategico, sono state approvate dalla Giunta regionale *“Linee guida per lo sviluppo del Piano di Marketing turistico della Regione Umbria”*.

Il documento - redatto con l'assistenza tecnica del Centro Internazionale di Studi sul Turismo e con il coordinamento di Sviluppumbria - deriva da un'attività di analisi desk e da tavoli di lavoro con i responsabili del Servizio Turismo della Regione, di Sviluppumbria e con ulteriori contributi utili alla definizione dei contenuti del presente Piano di Marketing Strategico.

L'obiettivo del presente Piano di Marketing Strategico è di elaborare un documento di impostazione strategica delle metodologie, degli strumenti principali e delle risorse che dovrà informare la programmazione e la redazione dei futuri documenti regionali, nonché quello di raccordare le azioni di marketing finanziate attraverso i due progetti di innovazione *“Innovazione del prodotto Umbria. Utilizzo delle tecnologie multimediali per la promo-commercializzazione”* e *“Turismo verde in Umbria. Turismo attivo a ridotto impatto ambientale”* con la più vasta attività di comunicazione e promozione turistica ed istituzionale della Regione Umbria (*Documento triennale di programmazione 2014-2016*, Piani annuali di promozione turistica e integrata, le attività di comunicazione istituzionale quali il progetto *Sensational Umbria!* e le azioni rientranti nella candidatura di Perugia come *Capitale Europea della Cultura 2019* e nella partecipazione al macro-evento *Expo 2015*, il programma Agenda digitale per l'Umbria, ecc.).

Il presente Piano di marketing strategico approfondisce ed integra le indicate *Linee guida* che hanno identificato gli elementi qualificanti del Piano.

Il documento si articola in due sezioni:

1. Scenario di riferimento, punti di forza e criticità

2. Soluzioni e strategie

Nella seconda sezione i temi oggetto di analisi sono:

- Sistema informativo di marketing e Osservatorio sul turismo regionale
- Immagine e brand strategy
- Metodologia partecipativa: relazioni con sistema di offerta e rete degli uffici di informazione e accoglienza dei turisti
- Sistema territoriale e linee di prodotto
- Mercati
- Promozione off line e online

PARTE I – SCENARI, PUNTI DI FORZA E CRITICITÀ

1. SCENARIO DI RIFERIMENTO

Le analisi¹ dedicate alla previsione dei fattori di innovazione nel turismo e delle direttrici di evoluzione dei consumi turistici - in Europa ed in Italia - concordano nel segnalare alcuni elementi determinanti nell'indirizzare il processo di scelta della destinazione di vacanza di un crescente numero di turisti.

1.1 Trend del turismo internazionale e nazionale

Secondo l'ultimo Barometro pubblicato dall'UNWTO – Organizzazione Mondiale del Turismo (*World Tourism Barometer and Statistical Annex, October 2013*), la domanda turistica globale (arrivi internazionali) ha registrato una crescita superiore alle aspettative nei primi otto mesi del 2013: il numero di turisti internazionali è cresciuto del 5,3%, raggiungendo la cifra record di 747 milioni di arrivi.

In termini assoluti, l'Europa è la regione mondiale che ha ricavato i maggiori benefici da questa crescita, con circa 20 milioni di turisti in più rispetto al periodo gennaio-agosto del

¹ Vedi, tra le molte possibili fonti utilizzabili per sostenere le tesi prese a base da questo documento per la valutazione delle tendenze in atto nello scenario del turismo lato evoluzione della domanda: IPK International, 2012; Ejarque, 2009; Osservatorio nazionale turismo, *Customer care. Rapporto annuale*, marzo 2013; Osservatorio nazionale turismo, *Indagine sul turismo organizzato internazionale. Rapporto annuale*, giugno 2013; Osservatorio nazionale turismo, *Le performance di vendita delle imprese del ricettivo*, pubblicazioni semestrali per gli anni 2013 e 2012; Osservatorio nazionale turismo, *Indagine quantitativa sui comportamenti turistici degli italiani*, pubblicazioni semestrali per gli anni 2013 e 2012; Unioncamere, *Impresa turismo 2013*, e precedenti edizioni relative agli anni 2012 e 2011; Accademia d'Impresa, 2013; Isnart, *Il turismo di nicchia come opportunità per affacciarsi su nuovi mercati*, a cura di Marta Rossato, febbraio 2012, in www.rer.camcom.it/comunicazione/notizie/pdf-2012/slides.pdf; European Commission, *Attitudes of europeans towards tourism. Report*, in Flash Eurobarometer, 370 - TNS Political & Social, marzo 2013.

2012 (+ 5,4%), superiore al trend di lungo periodo dell'area. I migliori risultati sono stati registrati nell'Europa Centro Orientale (+7,4%) e Meridionale (+6,1%). In area Mediterranea, in particolare, si sono distinte la Grecia (+12,9%) e la Turchia (+11,3%). Le destinazioni di maggiore tradizione sono cresciute, ma con ritmi inferiori. L'Italia si è così fermata ad un +2,5% di aumento dei flussi di turismo internazionale, con la Spagna che ha segnato un +4,3% e la Francia il +7,5%, mantenendosi in testa alla classifica delle principali destinazioni del turismo internazionale.

Qualche indicazione positiva emerge anche dall'ultima edizione del rapporto TRIP-Italia, studio previsionale sull'andamento dei flussi da e verso il nostro Paese realizzato annualmente dal Ciset, secondo il quale l'Italia appare in ripresa come destinazione turistica internazionale nel biennio 2013-2014, con un posizionamento competitivo in miglioramento sui mercati d'origine extraeuropei. Tuttavia, la crescita complessiva dell'inbound del nostro paese risulta inferiore a quella registrata dalle principali destinazioni concorrenti europee, con una crescita del + 2,2% contro il più 4,5% di Francia o il +5,3% della Grecia.

In particolare, l'Italia dovrebbe registrare un incremento dell'incoming pari al +3,1%, superiore a quello dell'anno in corso, ma sempre al di sotto dei tassi segnati dalle destinazioni concorrenti.

Particolarmente interessante per l'Italia sarà, secondo le previsioni, l'andamento del mercato statunitense che si dovrebbe consolidare come primo mercato extraeuropeo, con crescite del 4,7% nel 2013 e del 9,3% nel 2014.

Il bacino di domanda costituito dai mercati extraeuropei dovrebbe veder aumentare il proprio peso sul turismo internazionale del nostro Paese con incrementi del +2,4% nel 2013 e del +6% nel 2014, arrivando a superare la quota del 18% sul totale degli arrivi di turisti stranieri in Italia.

L'Italia si colloca al quinto posto nelle destinazioni mondiali per numero di visitatori internazionali e per spesa pro-capite per visitatore (World Economic Forum, 2013). Le difficoltà dell'Eurozona sono ancora in corso e questo determina un rallentamento dei visitatori provenienti da questi paesi.

In questi ultimi anni sono anche aumentati i Paesi, nel mondo, che guardano al turismo come un driver per la crescita economica, con conseguente aumento della competizione fra stati e territori.

Proprio la competitività continua a rimanere uno dei punti deboli dell'Italia. Secondo il report dedicato all'Italia dal *World Economic Forum*, nel 2013 l'Italia si posiziona al 26° posto nella graduatoria generale della competitività nel settore "Travel & Tourism" e al 18° in Europa, guadagnando una posizione rispetto al 2011. "La sua ricchezza culturale, con molti siti culturali Patrimonio dell'Umanità, fiere e mostre internazionali, e la ricchezza di creatività sono i punti di forza di forza assieme all'eccellente infrastruttura turistica (con l'Austria al 1° posto) e le sue relativamente buone infrastrutture per il trasporto aereo (24°). Tuttavia, deve affrontare una serie di sfide che portano la sua valutazione complessiva verso il basso. Queste includono norme e regolamenti che non sono a favore dello sviluppo del settore (100°) e la mancanza di competitività di prezzo (134°)".

Tuttavia, l'Italia continua ad avvantaggiarsi, anche nell'attuale congiuntura economica europea e mondiale, di una bilancia turistica dei pagamenti positiva: nel mese di novembre 2013 la Banca d'Italia ha, infatti, registrato un saldo netto positivo di 382 milioni di euro, in aumento del 8,5% rispetto al precedente mese di ottobre. Tuttavia, l'instabilità della situazione è evidenziata dal fatto che seppure il saldo migliori, la crescita è determinata in realtà dal forte calo della spesa degli italiani all'estero (-4,9%), tanto che a novembre, per la prima volta dal mese di marzo, è calata anche la spesa sostenuta dagli stranieri in Italia (-2,3%).

Complessivamente, nel periodo gennaio - novembre 2013, la bilancia turistica dei pagamenti ha riportato un avanzo di 12.459 milioni di euro (+10,3% rispetto lo stesso periodo dell'anno precedente). Il saldo positivo è determinato dalla diminuzione della spesa degli italiani all'estero (-1,6%) e dalla parallela crescita della spesa degli stranieri. Quest'ultima è aumentata complessivamente, su base annua, del 2,8%, ma con riferimento alla spesa collegata a motivazioni di vacanza ha registrato una performance nettamente migliore: +6%. Gli alberghi e i villaggi turistici sono le tipologie ricettive preferite dagli stranieri (58% della spesa totale degli stranieri in Italia, con un aumento del +4,2% rispetto al 2012).

In particolare, nei primi 11 mesi del 2013 è calata la spesa degli stranieri provenienti dall'Unione Europea (-3%), abbondantemente compensata dal forte aumento di quella originata dai flussi provenienti dai Paesi extra Unione Europea (+12,8%).

Se, dunque, l'Italia, e di riflesso l'Umbria, hanno la possibilità di migliorare ulteriormente la capacità attrattiva di flussi di turismo europeo e, soprattutto, extra-europeo, preoccupante è ancora la congiuntura negativa che interessa il turismo domestico: secondo la ricerca di mercato realizzata annualmente da Istat sui viaggi e le vacanze in Italia e all'estero degli

italiani², i viaggi con pernottamento effettuati dagli italiani nel 2013 hanno subito globalmente un calo su base annua del -19,8%, continuando nella tendenza negativa iniziata nel 2009. In particolare, gli spostamenti per vacanza hanno sofferto una flessione del -16,4% rispetto al 2012, determinata principalmente dal forte riduzione delle vacanze brevi (-23,4%). Tuttavia, anche la vacanza lunga ha subito un drastico ridimensionamento con un calo del -10,2%.

I dati dell'*Osservatorio regionale sul turismo dell'Umbria* ci forniscono un quadro in parte analogo come tendenze, ma con una evidente maggiore capacità di resistere al quadro congiunturale negativo: nel periodo gennaio-dicembre 2013 gli arrivi degli italiani, rispetto al corrispondente periodo del 2012, sono calati in maniera marginale (-0,78%), mentre di maggiore rilievo la diminuzione in termini di presenze (-3,78%). L'andamento dei flussi di stranieri è, invece, rimasto in terreno positivo analogamente alla tendenza registrata complessivamente in Italia (+2,37% negli arrivi e +0,69% nelle presenze). Nella sua globalità, il 2013 rispetto al 2012 ha registrato, grazie all'apporto dei mercati esteri, una sostanziale stabilità degli arrivi (+0,12%), ma in ragione del trend negativo della domanda italiana le presenze hanno subito una contrazione del -2,17%.

Un ulteriore fattore di fondo da considerare nell'impostazione delle strategie di prodotto e di comunicazione è quello che vede oltre la metà della popolazione mondiale vivere nelle città: il Fondo per la Popolazione delle Nazioni Unite ritiene che entro il 2030 oltre cinque miliardi di persone risiederanno in aree urbane. La concentrazione di persone va di pari passo con una concentrazione di ricchezza.

Questa tendenza non si limita a potenze emergenti (Cina, India, Brasile): McKinsey stima che tra il 2010 e il 2025 le seicento città più grandi del mondo, rappresenteranno il 65% della crescita del PIL mondiale.

Le città possono, quindi, costituire un obiettivo più definito per attività promozionali rispetto al tradizionale obiettivo Paese. Inoltre, le grandi infrastrutture, in particolare aeroporti internazionali, sono spesso situate vicino alla città, rendendo la possibilità di viaggiare più facile. L'approccio per città non è naturalmente appropriato per tutti i mercati: la Germania, ad esempio, è un paese di quasi 82 milioni di persone. Berlino, la città più grande, ha quattro milioni di abitanti. Altri paesi europei mostrano caratteristiche simili.

Il suggerimento è di concentrare le azioni di comunicazione, specie nei mercati di lungo raggio extra-europei, verso specifiche aree urbane di grandi dimensioni e con maggiore

² Istat, *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero. Anno 2013*, febbraio 2014

ricchezza, costruendo di conseguenza, offerte specificamente calibrate per la tipologia di domanda potenziale che le caratterizza.

1.2 Principali tipologie di turismo

Il primo fenomeno che influisce sui processi di scelta, come evidenziato da vari studi quali l'indagine di Banca d'Italia che rileva la dinamica della spesa totale e procapite dei turisti internazionali in Italia, è la sostanziale **polarizzazione dei consumi** (Manente, 2013) in due aree:

- **“Turismi delle tariffe”**. La domanda cerca offerte standardizzate al più basso prezzo possibile con conseguente necessità per le imprese ed i sistemi di offerta di reingegnerizzare, secondo logiche “low cost”, i propri processi produttivi, per affrontare una competizione basata fundamentalmente sulla leva prezzo senza perdere eccessivamente in redditività. Il rischio principale è l'impoverimento qualitativo delle offerte e del personale, con conseguenti ricadute negative di lungo periodo per l'immagine turistica della Regione.
- **“Turismi delle esperienze”**. Cresce la domanda di turismo che richiede alta qualità, professionalità, flessibilità, personalizzazione ed innovazione nei format di prodotto che devono essere sempre più costruiti secondo le logiche dell'economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 2000; Rossi e Goetz, 2011).

Si tratta della fetta di mercato più evoluta, a maggiore capacità di spesa (o, almeno, meno dipendente dal fattore prezzo delle singole componenti di prodotto) e meno omologata rispetto alle forme di consumo turistico dei grandi numeri. Si esce da una competizione basata sui prezzi per una **competizione basata su qualità** intesa come capacità di soddisfare le aspettative di un turista evoluto.

Questa polarizzazione dei consumi si riflette anche in un secondo diverso fenomeno di **richiesta da parte della domanda di proposte caratterizzate da standard di servizio omogenei e, allo stesso tempo, da originalità, unicità, autenticità**. Il tutto a prezzi ragionevoli e trasparenti. È evidente la contraddittorietà delle aspettative del consumatore, a cui comunque una destinazione deve dare una risposta in termini di linee di offerta e loro profondità di assortimento.

Un terzo elemento da considerare è il **consolidarsi della sensibilità verso la qualità ambientale** di destinazioni e imprese turistiche, con conseguente crescente attenzione, soprattutto da parte del turista Nord europeo, verso prodotti sostenibili ed ecologici, che valorizzino la cultura, le tradizioni, le produzioni tipiche agricole e artigianali locali.

Fattori di successo, solo per fare alcuni esempi, diventano: l'uso di energie rinnovabili, la salvaguardia del paesaggio, la presenza di aree naturali protette, l'esistenza di un sistema efficiente di raccolta differenziata dei rifiuti, l'offerta di prodotti biologici, l'adozione da parte delle strutture ricettive di comportamenti eco-friendly, adeguatamente certificati e comunicati, l'offerta, specie nella ristorazione, di prodotti a Km zero, l'organizzazione di eventi a impatto zero (o comunque ad impatto ambientale ridotto e controllato).

Davanti a questo scenario, l'Umbria attira oggi una domanda turistica suddivisibile in due macro-aree:

- **Turismi dei grandi numeri**, composto dalle tipologie di turismo di carattere tradizionale che si rifanno ad alcuni tematismi di base: turismo culturale, turismo religioso, turismo nel verde, turismo lacuale, turismo scolastico.
- **Turismi di nicchia**, galassia di linee di offerta in dinamica evoluzione che spaziano dai turismi del benessere al turismo enogastronomico, dai turismi del camminare ai turismi della natura, dallo slow tourism al diversificato mondo dei turismi attivi. Un universo vasto, con proposte basate sulla contaminazione intersettoriale, su forme di "edutainment" o di avventura a contattato con la natura, sulla scoperta dei tratti originali e tipici del territorio e della comunità ospitante, sul coinvolgimento e la ricerca di relazioni autentiche.

Una delle tendenze che deve essere intercettata dall'Umbria e dalle sue imprese è, dunque, quella dei **turismi esperienziali**, dove "vivere, essere e fare" predominano rispetto al "visitare".

Ancora una volta le nuove tecnologie diventano essenziali per gestire la relazione con questi tipi di turismi in tutte le fasi del processo di erogazione: dalla creazione della comunicazione alla gestione del ricordo.

Questi turismi, singolarmente presi, appaiono poco interessanti per i piccoli numeri che riescono ad attivare, ma se considerati nel loro complesso diventano di estrema importanza per:

- acquisire nuovi turisti o per fidelizzare quanti hanno già fatto una prima esperienza dell'Umbria;

- destagionalizzare e delocalizzare i flussi;
- ridurre gli effetti negativi di una competizione basata sulla sola leva tariffaria;
- elevare la redditività delle imprese turistiche.

L'importanza economica di tali turismi è stata resa evidente dalla **teoria della "long tail"** di Chris Anderson (2004), secondo la quale prodotti a bassa richiesta o con ridotti volumi di vendita possono collettivamente coprire una quota di mercato equivalente o superiore a quella dei prodotti di massa, determinando effetti positivi sulla redditività delle imprese in ragione della diminuzione dei costi di produzione, comunicazione e di distribuzione determinata dall'uso del web.

Il web consente, infatti, l'assemblaggio a basso costo di componenti di offerta già esistenti per creare offerte mirate su nicchie di clientela che attraverso portali di diversa natura (istituzionali o transattivi) possono essere proposte al mercato.

1.3 Assi portanti del posizionamento turistico dell'Umbria

Il presente documento, in coerenza con gli obiettivi strategici di sistema dell'Umbria e con gli scenari delineati nel precedente paragrafo, si fonda sull'individuazione degli assi portanti del posizionamento turistico dell'Umbria, i quali sono di seguito riportati:

- **Sostenibilità.** Nei prossimi anni l'offerta turistica dell'Umbria è chiamata a caratterizzarsi sempre più in forma di *green economy*, con una specifica attenzione ai temi del turismo sostenibile. In particolare, la Regione Umbria deve attivarsi per creare le condizioni per stimolare la produzione di un assortimento di linee di offerta capaci di rispondere alla richiesta di turismi *green* e *slow*, in coerenza con la più complessiva strategia regionale di sviluppo sostenibile e di *smart specialization*;

L'Umbria ha, infatti, la possibilità di dare risposte originali sia alla domanda di quei segmenti/nicchie di domanda di vacanze che si connotano per una globale attenzione alla riduzione dell'impronta ambientale del consumo turistico sia alla richiesta di vacanze a contatto con la natura, in un paesaggio di elevata qualità estetica, dove cultura, storia, tradizioni, agricoltura di qualità, gastronomia, mettono a disposizione del sistema di offerta regionale infinite possibilità di costruzione di prodotti turistici integrati, basati sull'armonia fra turista ed ambiente e sull'integrazione con le risorse culturali e identitarie.

Già i *Think Tank* organizzati dal Servizio Turismo della Regione Umbria fra il 2010 ed il 2011 avevano indicato come il turista sarebbe diventato sempre più attento e consapevole del proprio impatto sull'ambiente e, di conseguenza, sempre più portato a fare scelte rispettose dei principi di sostenibilità anche nei consumi turistici, non solo per quanto riguarda i singoli servizi (alloggio, ristorazione, trasporti, ecc.), ma soprattutto la destinazione in sé, che deve riuscire a comunicare un'idea complessiva di sostenibilità (gestione dei rifiuti, fonti rinnovabili di produzione energia, risparmio energetico, ecc.). Fondamentale è, infatti, la **sostenibilità percepita dal turista** e, quindi, la capacità di sviluppare una **strategia di comunicazione green** che lo convinca della reale attenzione ai valori ambientali di una destinazione e/o di una impresa turistica.

Questa caratterizzazione dei contenuti e delle forme di comunicazione è particolarmente opportuna per rivolgersi a quei mercati esteri dove la sensibilità ambientale è maggiore (Germania, Nord Europa, Nord America). Di conseguenza, questa scelta chiave deve essere riconoscibile fin dalla *brand identity* della destinazione Umbria e deve costituire uno dei comuni divisori delle diverse offerte tematiche, già in parte organizzate attraverso i consorzi TAC.

Sul tema della sostenibilità si colloca il complesso delle azioni ed attività previste nel progetto "*Turismo verde in Umbria. Turismo attivo a ridotto impatto ambientale*".

- **Innovazione e creatività.** Nel medio periodo il turismo umbro deve saper accrescere il tasso di utilizzo delle nuove tecnologie applicate a infrastrutture, strutture ricettive, comunicazione e promozione turistica, commercializzazione. In particolare, il presente documento, come meglio dettagliato nelle pagine seguenti, pone la sua attenzione su alcuni temi chiave:
 - marketing intelligence
 - dematerializzazione della comunicazione
 - nuovi modelli di presenza sul web.

Mediante un maggiore utilizzo di nuove tecnologie ICT (wifi, 3G, tablet, smartphone) nella promozione turistica ci si pone l'obiettivo di far emergere le specificità umbre, la loro distribuzione nel territorio e le loro relazioni - secondo una visione policentrica e distribuita - delle risorse culturali, storiche, paesaggistiche, ecc..

Queste azioni implicano una reingegnerizzazione dei processi di produzione (meta-management, reti di imprese), comunicazione e distribuzione e si collocano nelle

attività della Regione rivolte allo sviluppo dell'agenda digitale e a sostegno della candidatura di *Perugia capitale della cultura 2019*.

La reingegnerizzazione dei processi e, più in generale, l'Agenda Digitale stimolano verso un sistema di promozione turistica ad alto tasso creativo che solleciti la formazione di reti di imprese multisettoriali e multiculturali, capaci di usare in maniera originale i nuovi strumenti, tra i quali il web in primo luogo, in relazione con la domanda.

2. Umbria: punti di forza e criticità

L'Umbria è una destinazione turistica che può contare su fattori di attrazione, materiali ed immateriali, numerosi, diffusi nel territorio, molto diversificati fra loro, ma deve anche affrontare una serie di criticità per migliorare la propria competitività.

Questo Piano si basa sull'individuazione dei fattori competitivi ritenuti centrali per impostare una strategia di marketing turistico, fattori che di seguito sono sinteticamente riportati con il classico schema della SWOT Analysis.

2.1 Punti di forza

- **Patrimonio culturale ampio, diversificato, di pregio ma soprattutto diffuso:** pur in presenza di alcuni luoghi simbolo conosciuti a livello internazionale (siti dichiarati dall'Unesco patrimonio culturale dell'umanità, città d'arte, chiese, musei, ecc.), il vero elemento caratterizzante dell'Umbria è l'estrema diffusione del patrimonio culturale tangibile ed intangibile. Ciò consente al visitatore, con brevi spostamenti, di godere di attrattori culturali estremamente diversificati e di elevata qualità.
- **Luoghi ricchi di storia e tradizioni:** in tutta l'Umbria le tracce della sua antica storia sono evidenti e rimangono ancora vive grazie all'impegno di conservazione del patrimonio culturale tangibile (basti pensare al restauro post terremoto della Basilica di S. Francesco ad Assisi) e alle tradizioni che gli attuali umbri, orgogliosi delle proprie radici, continuano a rievocare, tramandando di generazione in

generazione i valori fondanti delle diverse comunità (Festa dei Ceri, Calendimaggio, Quintana, Palio degli Anelli, Mercato delle Gaite, riti pasquali, ecc.)

- **Borghi.** L'idea di borgo appare come una perfetta sintesi della storia e dello stile di vita umbro. I borghi e le cittadine minori costituiscono una miniera di suggestioni e proposte innovative per il turista di ultima generazione, meno frettoloso, più curioso e attento alla scoperta delle bellezze minori.
- **Qualità estetica del paesaggio.** L'Umbria è riuscita a salvaguardare in buona parte il valore estetico del suo paesaggio, frutto dell'azione umana dell'uomo nel tempo e, oggi, questo sfondo scenico diventa una componente essenziale dell'immagine regionale, ma anche delle linee di offerta da costruire per i turismi di nicchia.
- **Qualità della natura.** L'Umbria ancora oggi può far conto su una qualità diffusa della sua natura, con ecosistemi di estremo interesse scientifico, ma anche di grande attrattività per certi tipi di fruizione turistica: turismi sportivi a contatto con la natura (bike, escursionismo a piedi o a cavallo, sport estremi, ecc.), turismi collegati alle iniziative di educazione ambientale, turismi nei parchi (bird watching, ecovacanze, ecc.).
- **Autenticità e qualità della vita.** Il turista tende a riconoscere un elevato livello di qualità allo stile di vita della popolazione umbra e alla capacità dei residenti di relazionarsi in maniera genuina con l'ospite.
- **Benessere e tranquillità.** La vacanza sta sempre più diventando un'occasione per ricercare uno stile di vita che contribuisca al benessere della persona e l'Umbria viene sicuramente percepita come luogo di benessere nel senso più ampio del termine, cioè nelle infinite declinazioni fra offerta di benessere, immersione nella natura e nel gusto. L'Umbria è, infatti, destinazione ideale per quanti desiderano rigenerare le proprie energie, all'insegna del relax e del benessere fisico e psichico, lontano dallo stress della quotidianità, in un ambiente naturale di qualità, ricco di acque e con una rete di centri benessere immersi nella tranquilla campagna, in luoghi ricchi di suggestioni positive. Tutta l'Umbria si presenta, inoltre, come una palestra diffusa dove è possibile praticare attività sportive in maniera dolce, ma volendo anche a livello agonistico (trekking, bike, passeggiate a cavallo, golf, rafting, canoa, ecc.) con l'obiettivo primario di tener in forma il corpo e la mente.
- **Enogastronomia e genuinità del cibo.** L'Umbria si caratterizza per produzioni agricole di qualità, spesso evidenziate dall'ottenimento dei diversi marchi di qualità previsti (Doc, Dop, Docg, ecc.), e per un sistema agricolo in cui le coltivazioni

biologiche hanno un sicuro rilievo. Dunque, una filiera di qualità, controllata e valorizzata dall'uso dei prodotti agricoli nella cucina tradizionale umbra, varia, originale, fantasiosa, con ogni territorio capace di proporre piatti tipici capaci di rappresentare la storia e le tradizioni locali. Fra i vari prodotti spiccano per il loro indiscutibile pregio i vini, l'olio, gli insaccati e gli altri prodotti della norcineria, il tartufo.

- **Eventi.** L'Umbria offre una ampia e diversificata gamma di eventi per tipologie (culturali, musicali, folcloristici, sportivi, ecc.) e rilevanza con grandi eventi come Umbria Jazz, Festival dei Due Mondi, Festival del giornalismo. Tuttavia, le analisi sulla domanda effettuate negli ultimi anni, evidenziano un forte gradimento specie da parte degli ospiti stranieri per la miriade di mercatini, sagre, rievocazioni storiche e festival che soprattutto in primavera ed estate animano la vita di residenti e turisti in maniera diffusa in tutto il territorio regionale.
- Presenza di un **importante patrimonio edilizio rurale ad uso turistico**, riqualficato negli ultimi anni attraverso l'agriturismo, ma anche **urbano**, con il fenomeno dei bed & breakfast, e **culturale** con le residenze d'epoca che conquistano per il fascino delle ambientazioni proposte.
- **Qualità dell'accoglienza** offerta dalle strutture ricettive, come provato anche di recente dall'assegnazione all'Umbria del premio **Trivago online reputation award 2014** come migliore regione italiana per ospitalità alberghiera sulla base delle recensioni ottenute dalle sue strutture ricettive nell'arco dell'anno passato da parte degli utenti in rete. In questa particolare classifica, l'Umbria ha superato territori turisticamente molto importanti come Trentino Alto-Adige, Campania, Veneto e Puglia.
- **Capacità della destinazione di soddisfare una molteplicità di motivazioni di vacanza**, con il turista che può costruirsi una esperienza di soggiorno personalizzata ed originale. L'Umbria può essere già oggi estremamente competitiva su un vasto numero di turismi: turismi attivi, ecoturismo. turismi collegati all'enogastronomia, turismi culturali, sportivi, ecc.
- **Sviluppo di linee di offerta innovative** mirate su nicchie di mercato ad integrazione dei turismi dai grandi numeri
- **Crescente gradimento dei mercati esteri** verso cultura, enogastronomia, clima, ospitalità, varietà del paesaggio, come provato dai tassi di crescita positivi degli ultimi anni

- **Disponibilità di popolazione ed operatori verso il turista.** La capacità di accoglienza è già oggi un elemento valutato positivamente dall'ospite, ma su cui è sempre necessario focalizzare l'attenzione. Si deve operare per cercare di diffondere nella comunità regionale la consapevolezza dell'importanza del turismo per l'economia umbra, migliorare la professionalità degli operatori su questo specifico aspetto e, soprattutto, iniziare un percorso di coinvolgimento dell'insieme di soggetti che, pur non essendo operatori turistici, di fatto fungono da punti di interfaccia con il turista: vigili urbani, edicolanti, negozianti, artigiani, operatori del settore del trasporto pubblico, ecc.

2.2 Criticità

- “Sistema turismo” frammentato e con rilevante possibilità di incrementare, non tanto quantitativamente ma qualitativamente, la collaborazione con i soggetti pubblici e con quelli privati.
- Sistemi di Information and Communication Technology - ICT non aggiornati e frammentati.
- Inadeguata raccolta e disponibilità di dati utili ad indirizzare scelte strategiche pubbliche e private e a monitorare i risultati.
- Scarso utilizzo del settore privato imprenditoriale non turistico come vettore di promozione: alcuni marchi regionali (moda, agroalimentare, ...), fortemente riconoscibili (giocando il binomio Italia/Umbria), possono contribuire a veicolare l'immagine dell'Umbria.
- Aumentata competitività di altre regioni e Paesi: la crescita di nuove destinazioni, altamente competitive ed aggressive nel marketing, induce ad aggiornare valutazioni e metodi di promozione per sostenere il turismo regionale.
- L'immagine dell'Italia, metà internazionale di grande attrattività, costruita principalmente attorno alle grandi città d'arte (Roma, Venezia, Milano, Napoli, etc,) e ad un numero limitato di territori che sono riusciti ad acquisire una autonoma riconoscibilità livello internazionale (Toscana, Trentino, Dolomiti, Sicilia). Questa indiscussa predominanza deve essere attentamente considerata nella costruzione dell'immagine dell'Umbria.

- Raggiungibilità del territorio: le difficoltà di collegamento sono uno dei fattori che inibiscono la competitività della Regione, almeno in alcuni mercati.
- Sistema di informazione ed accoglienza turistica da riorganizzare per implementarne ulteriormente l'efficacia, ricercando nuovi modelli organizzativi, re ingegnerizzando i processi operativi anche attraverso l'introduzione di nuove tecnologie e competenze
- Presenza di una minoranza di strutture ricettive invecchiate sia in termini strutturali che di modalità gestionale da stimolare nei processi di innovazione
- Permanenza media insoddisfacente
- Non soddisfacenti tassi di occupazione dei posti letto, anche in ragione della forte crescita dell'offerta extralberghiera
- Competizione eccessivamente basata sulle tariffe delle imprese ricettive, con conseguenti problemi di redditività dovuti alla continua esigenza di offrire prezzi bassi per acquisire turismo organizzato ed indipendente
- Sostanziale assenza di catene alberghiere internazionali. Questa situazione crea qualche problema di visibilità e competitività verso alcuni mercati esteri, ma apre ampi margini di azione per la proposta di modelli di ospitalità di alta qualità e originalità, ma fuori dai pericoli di omologazione tipici degli standard alberghieri internazionali.
- Debolezza del sistema agenziale umbro nel sostenere le azioni di incoming, in considerazione delle piccole dimensioni delle imprese. La situazione è, comunque, in miglioramento con una evidente tendenza a creare reti di imprese agenziali umbre capaci di operare con maggiori mezzi, forza contrattuale e professionalità.
- Riduzione dei fondi pubblici disponibili a livello regionale per la promozione e l'accoglienza turistica, con conseguente necessità di migliorare ancor più la capacità di ottimizzarne l'uso e di coinvolgere ulteriormente ed in forme innovative, altri attori del sistema turismo regionale, istituzioni e soprattutto operatori turistici.

SWOT analysis – sintesi

| Punti di forza | Punti di debolezza |
|---|--|
| Patrimonio culturale ampio, diversificato, di pregio ma soprattutto diffuso | Frammentazione sistema turismo |
| Luoghi ricchi di storia e tradizioni | Sistemi di Information and Communication Technology |
| Borghi | Sistemi di marketing intelligenze turistica da potenziare |
| Qualità estetica del paesaggio | Collaborazione fra comparti economici in azioni di co-marketing |
| Qualità della natura | Reti di imprese per lo sviluppo di prodotti tematici |
| Autenticità e qualità della vita | Immagine turistica dell'Umbria da consolidare e posizionare |
| Benessere e tranquillità | Accessibilità del territorio, intermodalità e trasporti interni |
| Enogastronomia e genuinità del cibo | Sistema di informazione ed accoglienza turistica |
| Patrimonio edilizio rurale, urbano e culturale ad uso turistico | Presenza di una minoranza di strutture ricettive invecchiate sia in termini strutturali che di modalità gestionale |
| Qualità della ricettività | Permanenza media insoddisfacente |
| Capacità di soddisfare una molteplicità di motivazioni di vacanza | Non soddisfacenti tassi di occupazione dei posti letto |
| Sviluppo di offerte per turismi di nicchia | Competizione eccessivamente basata sulle tariffe delle imprese ricettive |
| Crescente gradimento dei mercati esteri | Debolezza del sistema agenziale umbro nel sostenere le azioni di incoming |
| Disponibilità di popolazione ed operatori verso il turista | Sostanziale assenza di catene alberghiere internazionali |
| | Riduzione dei fondi pubblici a livello regionale per la promozione e l'accoglienza turistica |

| Opportunità | Minacce |
|---|---|
| Forza del brand Italia nell'attrarre flussi di turismo dai paesi emergenti | Perdurante congiuntura economica negativa in Italia |
| Grandi eventi ospitati dall'Italia | Crescente competitività dei mercati interni e internazionali, destinata ad intensificarsi |
| Grandi eventi in Umbria | Crescente attenzione a livello internazionale al food di qualità ed al made in Italy |
| Sviluppo dell'Aeroporto regionale con vettori low cost e collegamenti ad hub europei | Declino degli hub aeroportuali italiani per intercettare i flussi di turismo internazionale provenienti dai mercati emergenti |
| Miglioramento trasporto ferroviario sia per arrivare in Umbria che per spostarsi al suo interno | Declino aeroporti minori italiani |
| Miglioramento sistemi di intermodalità, trasporti pubblici locali, parcheggi, piste ciclabili | Crescita pressione fiscale su imprese turistiche e turisti |
| Politiche diffuse di tutela ambientale, risparmio energetico, sfruttamento di energie rinnovabili, raccolto e smaltimento rifiuti | |

PARTE II – SOLUZIONI E STRATEGIE

3. Sistema informativo di marketing e Osservatorio regionale sul turismo

3.1 Ridefinizione delle funzioni dell'Osservatorio regionale sul turismo

Una destinazione, per elaborare politiche di sviluppo e le correlate strategie, deve disporre di informazioni adeguate, in termini quantitativi e qualitativi, tipicamente ottenute elaborando dati.

Il management delle suddette politiche e strategie, traendo ispirazione dal *ciclo della qualità di Deming* (basato sulle quattro fasi *Plan-Do-Check-Act*), va implementato dapprima pianificando mission, obiettivi ed azioni (*plan*), quindi attuandone la realizzazione (*do*), poi controllando i risultati ottenuti con quanto pianificato (*check*) e, infine, rendendo stabili i risultati positivi conseguiti e correggendo quelli negativi (*act*), attivando una nuova pianificazione e sostenendo un ciclo di miglioramento continuo.

In pratica, non si possono guidare nel tempo le azioni se non si predispongono un sistema di indicatori che consenta il monitoraggio delle azioni e di strumenti che consentano di mettere in atto azioni correttive per raggiungere gli obiettivi prefissati: risulta dunque necessaria l'implementazione di una sistematica attività di marketing intelligence.

Il marketing intelligence costituisce, infatti, la tradizionale missione del sistema informativo di marketing: solo da una azione costante di raccolta e analisi dei dati può scaturire una pianificazione strategica che individui obiettivi e azioni per realizzarli e che sia in grado di orientare con flessibilità e rapidità le strategie di comunicazione turistica e le scelte promozionali regionali in base ai cambiamenti di mercato, mantenendo equilibrio tra il marketing on-line e quello off-line, e dove tutti i canali di interazione con il mercato saranno mobilitati e gestiti in un'ottica di *Destination CRM (Customer Relationship Management)*, possibilmente integrato nel più ampio sistema di *SRM (Stakeholder Relationship Management)*.

La gestione in Umbria del **sistema informativo di marketing** deve, pertanto, superare il ruolo oggi svolto dagli osservatori turistici tradizionali per essere capace di rispondere alle esigenze ed agli obiettivi dell'azione di marketing strategico turistico della Regione e, quindi, la Regione Umbria deve assicurare che l'**Osservatorio sul turismo**, organismo a cui il Testo unico sul turismo affida le funzioni tipiche delle attività di marketing intelligence (art. 11, l.r. n. 13/2013), operi secondo modelli organizzativi, finalità e strumenti efficaci.

L'**Osservatorio sul turismo** costituisce lo strumento istituzionalmente chiamato a dare supporto alla programmazione turistica della Regione Umbria. In particolare, è responsabile per:

- a) la realizzazione di studi, ricerche e indagini relativi agli aspetti qualitativi e quantitativi della domanda e dell'offerta turistica;
- b) lo svolgimento di attività di monitoraggio sugli esiti delle politiche regionali di promozione.

Spetta alla Giunta regionale disciplinarne la composizione e il funzionamento che ad oggi è affidato al coordinamento tecnico di Sviluppumbria (Regolamento regionale 9 agosto 2007, n. 10).

Le nuove esigenze informative sopra delineate richiedono, come già segnalato, una riorganizzazione dell'Osservatorio. Infatti, un effettivo *destination management* necessita di un **sistema di supporto decisionale del correlato meta management della destinazione**. Di norma, gli osservatori turistici tradizionali mirano ad offrire un'analisi ex post dei fenomeni turistici indagati e raramente sono finalizzati alla pianificazione, strategica od operativa che sia, tanto che spesso sono gestiti da organismi che non sono poi coinvolti nelle scelte chiave di management della destinazione. Inoltre, la valenza politica del decisore non sempre si accorda con le misurazioni oggettive dei fenomeni d'interesse (anche se il trend social che pervade il contesto di business globale richiede la massima trasparenza delle organizzazioni soprattutto se pubbliche).

Quello che tradizionalmente viene riferito come Osservatorio va reinterpretato secondo la prospettiva generale di **sistema informativo di marketing (SIM)** ed implementato nella logica di **sistema di supporto alle decisioni**.

In altri termini, un SIM turistico territoriale deve supportare la **pianificazione di marketing** (quali prodotti per quali mercati), l'**azione promozionale** (come promuovere quali prodotti su quali mercati), il suo **controllo** (controllare i risultati dell'azione promozionale realizzata) e, quindi, la **decisione di conferma/modifica di quanto ottenuto** (rendere stabili i

risultati positivi conseguiti e correggere quelli negativi sostenendo un ciclo di miglioramento continuo).

Solo in questo modo, la Regione potrà dare alle proprie scelte strategiche ed operative un adeguato sostegno informativo e la necessaria trasparenza, consentendo di rendere maggiormente efficace l'azione di condivisione e collaborazione operativa con il mondo delle imprese e degli altri attori del sistema turistico di offerta.

Parallelamente l'Osservatorio deve svolgere anche un'attenta azione rispetto alle componenti essenziali dell'offerta turistica a partire dal sistema della ricettività regionale fino al complessivo sistema di accoglienza sia pubblica che privata.

Ciò deve condurre a formulare proposte tecniche in relazione all'innalzamento della qualità complessiva dell'offerta, al fine di consentire anche la determinazione di standard di qualità a disposizione degli operatori pubblici e privati. In tale logica appare opportuna anche una revisione della disciplina complessiva regionale in materia di promozione della qualità.

L'Osservatorio sul turismo deve, pertanto, essere organizzato per assolvere tali funzioni. Questo non significa creare un "ufficio" autonomo, ma una rete di competenze governate da una regia centrale, diretta espressione del livello politico (assessore competente per il turismo) e dirigenziale della Regione in materia di turismo.

La gestione del Sim diventa, dunque, lo strumento fondamentale dell'Osservatorio sul turismo regionale.

Il ruolo di supporto alla programmazione e all'innovazione del sistema di offerta territoriale verrà più avanti dettagliato nel capitolo relativo alla individuazione delle linee di prodotto: va infatti ribadito che solo un Osservatorio attivo e funzionante, dotato di appositi strumenti e risorse, sarà in grado di raccogliere, elaborare e fornire le informazioni qualitative sull'evoluzione del mercato e delle sue segmentazioni, orientando così le scelte pubbliche e private in questo ambito.

In questa attenzione a fare dell'Osservatorio un reale strumento di supporto alle scelte di marketing turistico strategico e di indirizzo della promozione turistica e integrata, in coerenza con quanto indicato dal Documento di programmazione triennale, si deve intervenire per:

- fare del **Comitato di coordinamento per la promozione turistica e integrata** un organismo maggiormente rappresentativo di tutte le componenti coinvolte e, al contempo, assicurarne una maggiore operatività;

- ridefinire il ruolo e la composizione dell'Osservatorio regionale per il turismo rafforzandone gli aspetti di strumento per la programmazione turistica.

Le innovazioni radicali che devono guidare la graduale messa in opera del sistema regionale di intelligence turistica, rendendolo coerente con gli obiettivi del marketing strategico, sono:

- definizione di un sistema di supporto alle decisioni e di un sistema di misura della qualità e del raggiungimento delle performance rispetto agli obiettivi;
- potenziamento delle fonti informative (su base permanente e/o ad hoc).

In particolare, una parte delle attività dell'Osservatorio devono essere dedicate all'analisi delle nuove tendenze in tema di turismi di nicchia, analisi basata su:

- ascolto degli ospiti presso gli uffici di informazione turistica, le strutture ricettive, il portale turistico regionale ed il web, (vedi SIM);
- ascolto dei tour operator esteri che già programmano la nostra Regione e, soprattutto, di quanti programmano l'Italia, ma non propongono i prodotti Umbria;
- raccolta di informazioni "non convenzionali" sui nuovi turismi finalizzate a fornire agli operatori indicazioni su come costruire prodotti e servizi special interest capaci di rispondere alle tendenze più innovative.

3.2 Definizione di un sistema di supporto alle politiche di promozione e sviluppo

La produzione di informazione e conoscenza, scopo ultimo di un sistema informativo, trova una significativa sintesi nella nozione di "**cruscotto**" (*dashboard*) turistico territoriale. Un simile cruscotto costituisce la finalizzazione di un **sistema di indicatori**, analizzabili in dettaglio ed elaborati sulla base dei dati osservati provenienti da più fonti (dirette e indirette, locali e globali).

Il tradizionale osservatorio evolve in tal modo verso un autentico sistema informativo direzionale per il supporto delle decisioni (*Decision Support System - DSS*) turistico-territoriale.

I dati che alimentano il cruscotto vanno organizzati in un sistema di analytics che costituisce la base anche per la produzione di report tematici, newsletter etc. oltre che per il supporto di iniziative promozionali, di comunicazione etc., con la finalità di avvicinare la Regione alle possibilità di conoscenza che lo sviluppo dei dati digitali consente di ottenere nell'organizzazione sistematica dei dati.

3.3 *Potenziamento delle fonti informative*

Il dominio di analisi dell'Osservatorio e, quindi, il tipo di dati da acquisire e le fonti informative da utilizzare, dovrà essere definito diversamente in risposta ai differenti obiettivi di intelligence prescelti: se obiettivo è l'analisi qualitativa della destinazione e del sistema di offerta dal punto di vista del turista si andrà ad individuare il set di dati e di indicatori adeguati a questo tipo di analisi (ad esempio, analisi della soddisfazione mediante rilevazioni dirette sui turisti presenti); se, invece, oggetto di analisi sono le performance delle azioni di marketing, off-line o web based (portale, social media, ecc.), dati e fonti saranno selezionate in maniera differente. Analogamente se desidero osservare le caratteristiche dei flussi di turismo o la redditività delle imprese turistiche o l'impatto della spesa turistica sul sistema economico regionale, ecc.

Gli obiettivi del marketing intelligence sono definiti dal soggetto responsabile delle decisioni strategiche (Regione) che potrà, eventualmente, condividerne i contenuti, in tutto o in parte, con altri soggetti maggiormente impegnati nell'attuazione delle indicazioni strategiche.

Questi dati possono avere, dunque, fonti diverse distinguibili in:

- Off line
- On line.

Per quanto riguarda le fonti off line, le principali sono individuabili in:

- rilevazioni ISTAT standard a livello locale e a livello nazionale (arrivi/presenze ospitalità per origine e tipologia ricettiva);
- dati provenienti dalla rete degli Uffici di informazione ed accoglienza turistica, da responsabilizzare nell'analisi quali-quantitativa dei contatti di front-office (numero di ingressi nei punti informativi, questionari qualitativi, ecc.);

- fiere, workshop, eventi ed altre situazioni di incontro fra l'Organizzazione turistica regionale e gli operatori del settore (b2b) e/o il potenziale turista (b2c). Si deve arrivare, come minimo, alla modellizzazione di un sistema di reportistica delle azioni e dei contatti, da trasmettere anche agli operatori tramite specifica "area operatori" del sito web;
- educational per media e/o operatori outgoing verso l'Umbria (rilevazioni in presenza, registrazioni ad eventi etc.);
- presenza su media tradizionali off-line (rilevazioni vendite/diffusione etc.);
- ricerche di marketing ad hoc, su tematiche specificate su sollecitazioni estemporanee;
- ricerche di marketing strutturate (anche su base permanente) che, a loro volta, possono essere distinte in:
 - acquisizione dati da fonti esterne generaliste (Nielsen, World Trade Organisation etc.) o settoriali (Smith Travel Research, Phocuswright, World Tourism Organisation, ISNART etc.);
 - ricerche sulla *on-line reputation* basate su specifici strumenti di osservazione e polarizzazione (compresa l'acquisizione di dati da booking/search/metasearch engine su base contrattuale).

Tutte le suddette fonti sono disponibili, seppur in maniera differenziata, in forma digitale per cui l'acquisizione risulta estremamente efficiente, pur se spesso economicamente onerosa, anche in vista delle necessarie successive elaborazioni interne.

In particolare, si auspica la possibilità di incrementare progressivamente l'efficienza dell'accesso alle fonti informative grazie alla diffusione dell'approccio **Open Data** che abilita opportunità di networking tra soggetti territoriali.

Anche le analisi statistiche ed economiche sui dati territoriali, basate su opportuni modelli matematici sviluppati ad hoc, produrranno importanti fonti di informazioni a supporto delle politiche di promozione e sviluppo del turismo.

Il *data tracking* confluirà nell'unico sistema di Analytics, le cui informazioni andranno poi ad alimentare un sistema di supporto alle decisioni ed un sistema di misuratori di parametri di performance accessibili a diversi tipi di utenza (assessorati, dirigenze, addetti, operatori, cittadini, etc.).

Per le tipologie di punti di contatto fisici si propone la loro integrazione in un più ampio sistema integrato di **Destination SRM** (*Stakeholder Relationship Management*), come descritto in dettaglio nel successivo paragrafo 3.4.

Per quanto riguarda invece i punti di contatto on line ed esattamente portale web, siti web terzi (locali e non), social media, si indicano i seguenti servizi di “data tracking”:

- analisi strutturata della conversazione in rete sulla destinazione (web reputation – searching & tracking);
- analytics su portale web e siti correlati.

Da queste attività scaturiranno le informazioni circa:

- web reputation analysis;
- analytics su dati del portale turistico regionale;
- benchmark web analytics.

Fra le fonti on line centrale diventa il **Portale regionale**. In sintesi, le categorie di fonti dati ottenibili dal portale turistico sono costituite da tutti i dati provenienti dagli ordinari strumenti di analytics che andranno ad alimentare l’Osservatorio. Questo significa che nella progettazione del Portale occorrerà prevedere, ad esempio, l’inserimento dei codici di controllo di Google Analytics in tutte le sezioni tematiche in maniera da rilevare il maggior numero di informazioni dalla visita degli utenti al Portale stesso, con dettaglio della navigazione segmentata per luogo di provenienza, in modo da aprire anche ad una possibile valutazione delle azioni di marketing per i mercati di riferimento della promozione turistica regionale.

Il portale costituisce, dunque, sia il **terminale outbound** dei contenuti proposti ai mercati sia il **terminale inbound** per acquisire informazioni sul comportamento degli utenti rispetto ai contenuti pubblicati, configurandosi come una delle più importanti **fonti dati che alimentano l’Osservatorio** e la sua attività di marketing intelligence.

Per semplificare l’interpretazione dei numerosissimi dati ottenibili dal Portale, si può pensare alla definizione di un pannello che riporti solo i numeri ritenuti più rilevanti e che semplifichi la parametrizzazione delle performance del portale nella logica tipica del “**cruscotto**” (*dashboard*) turistico (vedi paragrafo 3.2).

Naturalmente, i dati provenienti dal Portale costituiscono solo una parte dei dati derivanti dalla presenza on line dell’Umbria e dalla sua azione di promozione turistica. Altri dati sono quelli relativi alla misurazione dell’efficacia della *social media strategy* (per esempio,

Insight di Facebook) che potrebbero diventare a loro volta parte di un report su base programmata (ad esempio, mensile/trimestrale) a cui legare l'analisi della conversazione in rete sull'Umbria per analizzare sentiment e reputation.

L'acquisizione e interpretazione degli effetti della social media strategy dovrà prevedere l'utilizzazione di specifiche *piattaforme di brand reputation analysis* e, soprattutto, la competenza di un analista, in grado di ponderare i risultati che, grezzi, non potrebbero dare gli effetti desiderati in termini di utilità per il livello decisionale.

Infatti, deve sottolinearsi come non basta avere dati, ma questi devono essere interpretati secondo modelli specifici gestiti da risorse umane opportunamente qualificate: non c'è infatti nessun automatismo fra l'acquisizione del dato e la sua trasformazione in informazione utile per prendere decisioni di marketing turistico strategico ed operativo.

Ne deriva che nella progettazione di dettaglio del dominio di osservazione dell'Osservatorio dovranno essere fatte delle precise scelte di priorità sul tipo di dati e di informazioni da acquisire e valutare, tenendo conto delle risorse umane ed economiche effettivamente disponibili, scelte tutte tipicamente rientranti nelle competenze della Regione.

Dobbiamo sottolineare, inoltre, che il Piano di Marketing strategico per sua natura si ferma ad un certo livello di astrazione; è logico che la sua attuazione dovrà attivare una serie di progetti di dettaglio fra cui anche quello dell'Osservatorio e quello relativo alla messa a punto dei cruscotti la cui definizione prevede, tipicamente:

- profilazione utenti;
- definizione indicatori rilevanti per gli utenti;
- definizione metriche associate agli indicatori;
- definizione fonti dati necessari per calcolare gli indicatori.

Per arrivare a questo dettaglio è necessario un lavoro complesso che potrebbe richiedere la strutturazione di agili focus group di potenziali utenti, la conoscenza dei budget a disposizione per acquistare i dati prodotti da fonti terze, la conoscenza del modello organizzativo dell'Osservatorio e delle risorse umane ad esso applicate.

3.4 Sistema di Destination Stakeholder Relationship Management

L'articolazione del sistema turismo, soprattutto in riferimento a destinazioni strutturate in base a forme organizzative di tipo *community*, coinvolge un'ampia varietà di soggetti portatori d'interesse (*stakeholder*): turisti, istituzioni di vari livelli (comuni, unioni di comuni, regione con i rispettivi assessorati ed eventuali articolazioni), operatori turistici (locali e non eventualmente associati/consorzati), operatori dei media (on/off line), popolazione residente (con eventuali associazioni territoriali quali pro loco, comitati etc.) ed altri ancora.

La **gestione delle relazioni con tali stakeholder**, i cui interessi non sempre sono facilmente coniugabili, **costituisce una tipica criticità** del destination management ed una delle principali responsabilità della governance turistica regionale, direttamente in capo all'Assessore regionale al turismo, responsabile per il livello politico e, in primis per la definizione del sistema di relazioni, e del Servizio Turismo per la gestione concreta dello stesso.

Per affrontare tale criticità il destination manager può gestire una specifica modalità relazionale in grado di superare i semplici approcci amministrativi, prevalentemente di segno conservativo, a favore di un approccio proattivo che stimoli la collaborazione degli stakeholder ai fini del perseguimento della mission di destination management. L'adozione del D-SRM intende rispondere a tale esigenza.

Un D-SRM può essere interpretato come l'evoluzione del tradizionale "ufficio stampa/comunicazione" oppure "ufficio relazioni esterne/industriali", avvalendosi anche degli sviluppi del marketing relazionale e, in particolare, delle tecniche di *Customer Relationship Management* (CRM).

Un D-SRM, in primo luogo, non aggiunge "cose da fare" ma chiede di "fare le solite cose in modo diverso" (il che comunque può comportare di fare alcune cose nuove).

Due esempi possono chiarire la prospettiva:

- **Presenza a fiere.** La consueta raccolta di contatti (in forma di biglietti da visita, form compilati etc.) che avviene durante una fiera deve essere digitalizzata (in tempi rapidi quasi reali) e condivisa a livello organizzativo e non dovrebbe costituire patrimonio dei singoli soggetti partecipanti a stand, eventi etc.
- **Comunicati stampa.** I comunicati stampa, tipica attività di *public relation*, quando specificamente inviati ad operatori dei media (per esempio, redazioni giornalistiche) devono essere "tracciati", così da comprendere l'attuale livello di interattività esistente con il singolo operatore al fine di incrementarne intensità e qualità (per

esempio, una news può avere risalti diversificati sui media e questo dovrebbe essere rilevato al fine di valutare l'efficacia del canale e le successive opportunità di investimento).

Il valore aggiunto di un D-SRM deriva da alcune sue funzioni tipiche elencate di seguito:

- **organizzare un database anagrafico degli stakeholder corredato da targeting** (identità di business: turista, operatore turistico territoriale, addetto IAT, giornalista di settore etc.) **e valutazione di opportunità** (il valore promozionale associato: teoricamente ad un giornalista di un media locale potrebbe valere meno di un tour operator incoming che, a sua volta, potrebbe valere meno di un tour operator outgoing attivo verso la destinazione). Questo valore-opportunità è dinamico, in funzione dell'attività sviluppata dallo specifico stakeholder nei confronti della destinazione (numero turisti transati per intervalli temporali; notorietà del blogger etc.);
- integrazione nel database precedente dello **stato relazionale** di ciascun stakeholder: uno stakeholder potrebbe avere un alto valore-opportunità, ma essere attualmente "poco relazionale" (per esempio, un blogger importante che ignora la nostra destinazione nei suoi post) o, viceversa, potremmo avere un elevato livello relazionale con stakeholder scarsamente interessanti per lo sviluppo turistico (per esempio, un tour operator locale con cui si hanno frequenti, ma inconcludenti occasioni di interazione);
- **disporre di adeguati strumenti di analytics per individuare opportunità da sviluppare con i diversi stakeholder**. Per esempio, l'invio di newsletter deve avvenire in modo selettivo in funzione del target, del valore-opportunità e dello stato relazionale dello stakeholder;
- **disporre di un "catalogo delle interazioni" che consenta di strutturare le diverse opportunità di interazione con gli stakeholder** (tavole rotonde, seminari, pubblicazioni, educational, eventi, fiere, newsletter, RSS, missioni commerciali etc.) e di implementarle rapidamente in maniera pianificata e non estemporanea. Per esempio, predisporre uno script in grado di guidare le interazioni presso lo stand di una fiera aiuta gli addetti ad essere efficienti ed efficaci capitalizzando i contatti in numero e qualità.

Le funzioni di un D-SRM possono essere dispiegate con efficienza ed efficacia se il tutto è supportato da uno specifico "sistema D-SRM" che, sebbene debba essere progettato complessivamente top-down, poi verrà implementato in maniera bottom-up con una serie

organica di sotto-progetti di portata limitata (per esempio, il database degli stakeholder) ma con le interfacce di integrazione già predisposte.

Come si evince da quanto descritto un D-SRM interagisce strutturalmente con il sistema informativo di marketing (SIM): i dati acquisiti supportano le attività analitiche del SIM e la pianificazione di marketing indirizza le azioni verso gli stakeholder. Quindi l'intero sistema D-SRM trova a sua volta una contestualizzazione nel SIM turistico territoriale.

3.5 Sperimentazione del modello nella misurazione dell'efficacia delle azioni promozionali

La progettazione esecutiva del sistema di intelligence sopra delineato e la sua validazione come soluzione efficace per la gestione delle responsabilità di marketing turistico della Regione fanno ritenere opportuno, come indicato nel *Documento triennale di programmazione 2014-2016*, attivare una sperimentazione focalizzata sulla misurazione dell'efficacia delle azioni promozionali.

L'obiettivo è di arrivare entro giugno 2014 ad elaborare un **progetto sperimentale di valutazione dell'efficacia delle azioni promozionali**, a partire dal mercato italiano, **in collaborazione con le imprese e le associazioni di categoria**.

La sua implementazione avrà ad oggetto le iniziative di promozione turistica nei successivi 8 mesi (febbraio 2015) e dovrà consentire di avere un primo report a marzo 2015.

La particolarità delle azioni di promozione turistica rendono particolarmente arduo monitorarne l'efficacia anche solo perché i risultati potrebbero essere di medio-lungo periodo.

Si propone di usare come **indicatore principale di efficacia il dato arrivi e presenze** relativo al tipo di mercato a cui sono rivolte le iniziative, tenendo conto, laddove possibile, anche della possibilità di accedere alle fonti riferite al sentiment sul web e alla stampa. Tuttavia, la valutazione dovrebbe riguardare non tanto singole azioni isolate, ma un strategia coordinata e continuativa rispetto ad un certo target di mercato ed estendersi su un arco temporale almeno triennale per arrivare ad una valutazione di efficacia reale dell'azione.

Nella sperimentazione si potrebbe optare per prendere in esame un numero selezionato di mercati chiave e l'insieme di azioni di promozione a ciascuno di essi diretto e/o alcune

specifiche azioni (partecipazione a fiere, educational, workshop, roadshow, mostre, azioni di web e social marketing, ecc.), piuttosto che l'universo delle iniziative promozionali.

In particolare, l'avvio da questo anno del progetto 'antenne' (vedi paragrafo 7), può consentire di affidare a questo nuovo strumento operativo anche una attenta e costante azione di monitoraggio e valutazione dell'efficacia del progetto di comunicazione. In questo modo, e insieme ai dati raccolti dalle fonti più tradizionali (fiere e eventi, stampa e web) sarà possibile per questi due paesi sperimentare in maniera più approfondita, e a partire dai prossimi mesi, il modello di valutazione identificato.

4. Immagine e brand strategy

Il brand va inteso come "promessa" esperienziale del territorio. Individuare cosa sta alla base del brand significa anche sollecitare una condivisione per tutti gli stakeholder interni dei valori che devono essere comunicati e confermati dall'offerta territoriale. Stabilire un brand significa, quindi, stabilire il punto focale dell'attrattività di una destinazione, che diviene patrimonio comune dell'intera filiera turistico/culturale/gastronomica/ambientale.

Attualmente, la Regione Umbria è dotata di un *brand system* turistico, ha attivato strumenti innovativi di concertazione ed analisi strategica, quali i due *Think Tank* realizzati nel 2010 e nel 2011, e ha provveduto ad individuare, mediante un complesso processo di concertazione e coinvolgimento degli operatori turistici, una serie di linee di prodotto tematiche mediante il progetto "Turismo, Ambiente e Cultura" TAC2.

La destinazione Umbria negli ultimi dieci anni ha sperimentato diversi brand system. In particolare, il payoff "*Umbria scopri l'arte di vivere*" è stato proposto per un periodo, senza sostituire mai il tradizionale slogan "*Umbria cuore verde d'Italia*". Ad essi va aggiunto il più recente "*Umbria, una regione ricca di tempo*".

La questione centrale è di evitare confusione e garantire la concentrazione delle azioni di comunicazione su un solo brand e relativo payoff.

Secondo l'indagine realizzata da Doxa nel 2007 che ha portato al payoff "*Umbria scopri l'arte di vivere*", l'immagine dell'Umbria si fonda su un'idea di luogo multi – interesse (natura, borghi, arte, enogastronomia) che ha preservato l'autenticità. Di conseguenza i benefici che motivano un turista a privilegiare l'Umbria nelle sue scelte erano individuati nel relax, serenità, piacere dei sensi. In realtà, negli stranieri prevaleva l'interesse per gli

aspetti collegati alla socialità e al “saper vivere” degli italiani, insieme ad una aspettativa di “scoperta”, di vivere l’inatteso.

Da queste riflessioni nacque il payoff “*Umbria scopri l’arte di vivere*”, individuato come capace di presentare l’Umbria come il top della vacanza come qualità della vita: benessere, tranquillità, serenità, genuinità dei paesaggi, del cibo e della popolazione, natura, wellness, armonia, saper vivere; autenticità degli eventi, luoghi ricchi di storia, di tradizioni e di storie, capacità di soddisfare una molteplicità di motivazioni di vacanza.

Tuttavia, lo studio di Doxa, analizzando il posizionamento del payoff “Umbria cuore verde d’Italia”, evidenziava come esso fosse capace di comunicare valori interessanti: sfrutta a pieno l’essere al centro dell’Italia per proclamare il possesso dei valori che contraddistinguono lo stile di vita italiano, tanto atteso e apprezzato dagli stranieri; attraverso la parola “cuore” suggerisce un luogo delle emozioni: coerente con il desiderio del visitatore che vuole essere emozionato; risulta, infine, esserci piena coerenza con il vissuto di spazio, dove è innanzitutto la natura a colpire.

Nel tempo, la Regione ha deciso di dare priorità proprio a queste ultime indicazioni di Doxa, scegliendo di posizionarsi strategicamente come destinazione “verde” nel “cuore” dell’Italia e, di conseguenza, di privilegiare quale payoff “*Umbria cuore verde d’Italia*”.

Questa scelta appare idonea ad affrontare l’attuale congiuntura turistica che vede l’Umbria, come anche l’Italia, interessata da una netta flessione della domanda italiana in parte compensata da un aumento di quella straniera. Questo dato porterebbe a focalizzare una parte rilevante delle azioni di comunicazione verso i mercati esteri target, così come individuati da ultimo nel *Piano annuale delle attività di promozione turistica e integrata 2014*.

Per raggiungere un migliore posizionamento competitivo sui mercati esteri, il payoff che meglio può essere usato è, sicuramente il tradizionale “***Umbria cuore verde d’Italia***”.. Infatti, esso continua a mantenere la sua efficacia in quanto:

- fa esplicito riferimento al contesto nazionale, grazie all’uso esplicito della parola Italia, e questo collega in maniera chiara la destinazione Umbria al marchio ombrello Italia;
- sottolinea il carattere “green” del territorio che ben si accorda al mainstream globale della sostenibilità (tra l’altro, in varie occasioni la Regione ha sottolineato come il carattere verde non riguardi solo il paesaggio, ma un impegno, un vero e proprio modo di essere, vivere e produrre);

- è un brand già noto che non richiede rilevanti attività di posizionamento ex novo;
- è facilmente traducibile in inglese, mantenendo la sua efficacia comunicativa.

In conclusione, si ribadisce come sia essenziale concentrare la brand strategy su un brand unico regionale (cui allineare tutti gli strumenti di promozione ed informazione) e di conseguenza su un solo payoff: “Umbria cuore verde d’Italia”.

Nel definire la brand strategy turistica dell’Umbria si deve anche avere costantemente presenti le sinergie/sovrapposizioni rispetto alla più vasta strategia di comunicazione istituzionale della Regione ed al tema del marketing territoriale e della promozione integrata. Basti pensare al rilievo del **Progetto “Sensational Umbria!”**, basato sulle immagini di Steve McCurry, che verranno usate, per tutti gli anni di validità del contratto, ai fini della comunicazione anche turistica del brand Umbria, con ciò rafforzando una precisa volontà di posizionamento della regione su segmenti medio-alti della domanda.

5. Metodologia partecipativa

Come già evidenziato nelle criticità, il sistema turismo umbro, nella sua natura di sistema di offerta *community*, risulta essere estremamente frammentato.

La frammentazione impone la collaborazione fra i soggetti pubblici e quelli privati con rilevante possibilità di incrementare qualitativamente le forme di relazione, co-decisione, compartecipazione sia nelle fasi di scelta delle strategie che nell’attuazione delle politiche di prodotto, di promozione e commercializzazione che il sistema di offerta umbro può proporre ai diversi mercati.

Nell’affrontare il tema, vanno richiamate, più in generale, le criticità individuate dal Documento di programmazione triennale 2014-2016:

- alta frammentazione dell’offerta;
- scarsa redditività dei flussi turistici e del valore aggiunto del settore.

La frammentazione deve essere affrontata favorendo “azioni di aggregazione volte al miglioramento dell’offerta e la promozione integrata dei servizi”, ma anche migliorando “la comunicazione attraverso l’utilizzazione delle nuove tecnologie” ed il livello di competenza degli operatori del settore.

Il controllo e l'eventuale messa in opera di azioni correttive del piano di marketing delineato dovranno essere condotte secondo una metodologia partecipativa con gli stakeholder territoriali, in primo luogo, con gli imprenditori di settore.

A tale scopo si propone di attivare forme e luoghi di incontro con i diversi stakeholder, ad esempio mediante l'organizzazione di alcuni tavoli di confronto, estremamente operativi, con i rappresentanti ai più alti livelli delle associazioni di settore per verificare contenuti, metodi e strumenti di collaborazione. Detti tavoli potranno essere convocati periodicamente per discutere le implementazioni ed il controllo del piano di marketing.

5.1 Relazioni con gli stakeholder territoriali pubblici e privati

Andando ad esaminare più nel dettaglio il tema delle relazioni di sistema, la legittimazione del meta-management di una destinazione turistica risiede nella sua posizione sovraordinata rispetto ai singoli operatori: infatti, esso interviene laddove questi ultimi, in base ai propri orizzonti particolari, non riescono ad esprimere una vision complessiva. Il singolo hotel o un consorzio territoriale piuttosto che un club di prodotto, essendo concentrati sul proprio specifico business, trovano inoltre difficoltà a coordinarsi con i diversi stakeholder territoriali.

L'Organizzazione turistica pubblica, per le sue specifiche attribuzioni, è dunque legittimata a svolgere, almeno in parte, le funzioni di meta-management.

Attualmente la Regione interpreta tale ruolo con diverse attività:

- supporto tecnico e finanziario a progetti (per esempio, incentivi all'innovazione di processo e di prodotto, favorendo in particolare le diverse forme di aggregazione fra imprese che possono assicurare sinergie nella configurazione di offerte per mercati di nicchia o comunque per segmenti precisi e nella loro promocommercializzazione);
- promozionali;
- informative (sezione dedicata sul sito istituzionale; newsletter, osservatorio, convegni ...);
- educative (attività formativa su tematiche specifiche per le diverse tipologie di stakeholder).

Queste attività possono essere incrementate e potenziate mediante:

- a) utilizzo condiviso degli strumenti di pianificazione strategica ed operativa per individuare e condividere azioni e misure promozionali;
- b) sistematico confronto fra sistema pubblico e privato nella elaborazione della vision strategica della destinazione Umbria e nella individuazione degli obiettivi di sviluppo e delle strategie per raggiungerli nel rispetto, naturalmente, dei rispettivi ruoli;
- c) sistematica condivisione dei dati rilevanti per la gestione e promozione turistica della destinazione (non solamente i dati relativi a arrivi, presenze, e provenienza dei flussi turistici, ma anche, ad esempio, storico delle precipitazioni meteo ai fini dell'analisi della domanda storica, dati del traffico per alimentare app turistiche in tempo reale, tasso di occupazione dei parcheggi, numero di contravvenzioni per violazioni del codice stradale da parte di non residenti, furti e altri reati a danno dei turisti, qualità della vita dei residenti, ecc.). In questo senso l'approccio **Open Data** risulta decisivo;
- d) sistematica collaborazione nelle attività di promozione con gli operatori privati e, in particolare, condivisione della partecipazione a fiere ed altre analoghe iniziative. Il metodo della collaborazione deve essere alla base della determinazione del **calendario delle attività promozionali**. Un approccio operativo maggiormente efficace potrebbe derivare dall'attivazione di un **forum/blog sul turismo regionale** aperto agli operatori come strumento di confronto a forte caratterizzazione social. Tale strumento, potrà offrire opportunità di intervento immediato e diretto sia su tematiche proposte dal moderatore sia su temi introdotti dai singoli partecipanti;
- e) sistematica condivisione delle iniziative promozionali di interesse, anche se solo indiretto, turistico da parte dei vari settori amministrativi della Regione Umbria, secondo le logiche della promozione integrata, nonché di un sistema di rilevazione di eventuali informazioni da utilizzare nelle politiche di prodotto e promozionali della Regione. Anche per questo specifico punto, la nuova strumentazione tecnologica in via di elaborazione risulterà decisiva, in quanto consentirà la creazione di una piattaforma di confronto permanente in grado di superare le attuali difficoltà dovute all'obsolescenza dell'invio di notizia via email e alla difficoltà di coinvolgimento costante (non limitato al singolo evento, né alla partecipazione ai tavoli di lavoro) degli operatori nelle scelte promozionali del sistema pubblico;
- f) realizzazione di un'analisi dei fabbisogni formativi del settore turismo allargato;

- g) incremento della collaborazione con l'Assessorato alla formazione per indicare nuovi temi formativi, figure professionali etc. Due le priorità su cui concentrarsi:
- attivare una serie organica di micro-azioni formative a favore del sistema di accoglienza allargato (vigili urbani, operatori di servizio taxi e di noleggio con autista, autisti e personale biglietteria servizi di trasporto di linea su gomma e ferro, edicolanti, gestori di parcheggi pubblici e musei, ecc.) su due aspetti critici: lingua inglese di base per la gestione dell'informazione elementare al turista straniero e di tecniche di gestione delle relazioni con il turista partendo dalla condivisione dei caratteri essenziali dei principali segmenti di turismo estero (vedi, ad esempio, l'iniziativa *"Do you Speak Tourisme"* portata avanti da Paris Region – Comité Régional du tourisme e CCI Paris Ile-de-France)
 - attivare percorsi formativi per la diffusione delle competenze in tema di web marketing e social marketing dirette sia al personale che negli Uffici di informazione turistica che negli enti territoriali si occupa di comunicazione e promozione turistica, sia al personale delle imprese turistiche;
 - interventi formativi, anche di tipo innovativo ed esperienziale, rivolti a operatori pubblici e privati al fine di incrementare la conoscenza dell'intero territorio regionale;
- h) organizzazione di seminari/convegni su tematiche altamente specialistiche e strettamente correlate alle scelte di marketing.

5.2 Un nuovo ruolo per gli uffici di informazione ed accoglienza turistica

Gli Uffici di informazione ed accoglienza turistica (IAT) costituiscono una fondamentale componente della front line della destinazione.

L'atto di indirizzo sugli "Standard di qualità dei servizi di informazione e accoglienza turistica" (DGR 84/2009) indica quattro tipologie di servizi di informazione e accoglienza turistica che possono essere gestiti da soggetti pubblici e privati:

- *lat di area vasta*
- *lat comunali*

- *Infopoint permanenti*
- *Infopoint temporanei.*

Per ogni tipologia sono individuati standard di qualità relativamente a:

- localizzazione
- caratteristiche delle strutture
- allestimento degli arredi ed attrezzature
- funzioni e attività di front e back office esercitabili
- competenze del personale
- materiali informativi disponibilità e modalità di informazione
- orari di apertura.

Il possesso di tali requisiti consente agli stessi di qualificarsi come IAT e di fregiarsi del relativo brand, nonché di erogare i servizi specificamente individuati nell'atto di indirizzo.

Trattandosi di un documento risalente al 2009 , probabilmente sarà opportuno rivedere il modello individuato, considerando che l'affermarsi di strumenti quali smartphone, tablet, ecc. riduce sempre di più gli spazi per un'informazione diretta presso gli uffici, così come sarà opportuno riflettere, anche in considerazione della sempre maggiore scarsità di risorse, sull'opportunità di concentrare più servizi in un'unica sede (ad esempio, informazioni di natura culturale legate a musei, biblioteche e informazioni di natura turistica e sui servizi della città.

Ne deriva che la prospettiva è quella di fare dell'Ufficio di informazione turistica il "punto di incontro fra territorio e turisti; il luogo reale e virtuale per presentare l'offerta del territorio e della regione Umbria ed accogliere il turista". Questo impone di trovare soluzioni organizzative e tecnologiche che assicurino il raccordo fra i diversi uffici turistici della rete di accoglienza regionale.

Questi uffici devono essere concepiti come luoghi di relazione e di ascolto della domanda (terminali essenziali della rete di intelligence della Regione sulla domanda turistica acquisita) e non solo come luoghi di distribuzione di materiale e di informazioni asettiche. In sostanza, ***il cardine della loro attività non deve essere più l'informazione, ma***

l'accoglienza, che va utilizzata come carattere distintivo dell'offerta turistica umbra e chiave di lettura del territorio.

L'accoglienza e l'informazione vanno intese come ricordo e racconto del territorio, come consulenza alla scoperta dei suoi aspetti unici, inaspettati, emozionali: l'Ufficio di informazione deve sempre più specializzarsi nel "racconto del territorio nella sua globalità (agricoltura, cultura, artigianato, natura, ecc.) ed imporsi, attraverso idonee forme di comunicazione, come tappa iniziale e punto di riferimento costante per il viaggiatore che percorre l'Umbria, in quanto in grado di offrire opportunità uniche.

L'Ufficio, inoltre, anche se specializzato sugli aspetti connessi all'ambito territoriale di riferimento, deve comunque essere in grado di svolgere funzioni di consulenza e supporto per i territori immediatamente limitrofi e per l'intero territorio regionale.

Funzionalmente, l'ufficio turistico deve poter assicurare, in ragione di dimensioni e natura giuridica, livelli diversificati di attività (e, di conseguenza, di competenze):

1. Livello *basic*.

Attività:

- Accogliere, informare ed assistere gli ospiti
- Promuovere il territorio attraverso la diffusione delle informazioni e la distribuzione di materiale informativo sulle risorse turistiche presenti;
- Marketing intelligence

2. Livello intermedio

Attività:

- Accoglienza, informazione e assistenza
- Presentazione delle risorse del territorio
- Animazione turistica territoriale
- Promozione turistica attraverso la diffusione delle informazioni e la distribuzione di materiale informativo sulle risorse turistiche presenti e la partecipazione ad azioni promozionali
- Consulenza nella progettazione dell'esperienza di soggiorno
- Redazione turistica territoriale
- Partecipazioni ad attività di marketing turistico territoriale
- Customer relationship management

- Marketing intelligence
- Funzioni amministrative (quando di natura pubblica)

3. Livello evoluto (necessariamente di natura privata)

Attività:

- Animazione turistica territoriale
- Presentazione delle risorse del territorio
- Animazione turistica territoriale
- Promozione turistica attraverso la diffusione delle informazioni e la distribuzione di materiale informativo sulle risorse turistiche presenti e la partecipazione ad azioni promozionali
- Consulenza nella progettazione dell'esperienza di soggiorno
- Redazione turistica territoriale
- Partecipazioni ad attività di marketing turistico territoriale
- Customer relationship management
- Marketing intelligence
- Funzioni amministrative (quando di natura pubblica)
- Organizzazione e/o vendita di servizi (noleggio bici e audio-guide, prenotazione di servizi ricettivi, o di card turistiche)
- Esposizione/vendita di prodotti tipici dell'agroalimentare e dell'artigianato, merchandising

È necessario, dunque, reinterpretare il loro ruolo in maniera integrata rispetto alla promozione regionale. Questo può avvenire lungo le seguenti direttrici:

- trasformando i singoli IAT in autentici “sensori” del turismo locale strutturando le loro osservazioni e convogliandole verso il sistema informativo di marketing;
- incrementando l'efficienza del *content loading* locale così da allineare costantemente i dati locali con quelli complessivi del territorio (aggiornamenti manifestazioni, suggerimenti di visita etc.);
- offrendo agli IAT una serie di contenuti in grado di accrescere l'efficacia promozionale degli stessi.

Obiettivo strategico deve essere la messa a valore della rete di accoglienza intervenendo:

- sugli attuali **IAT di area vasta**. Vanno create le condizioni per avere nuclei di personale specializzato ed una continua crescita qualitativa delle loro competenze. Una specifica attenzione verrà riservata alla formazione sul marketing innovativo e sulle modalità di utilizzo del web per le relazioni con la domanda, in coerenza con i risultati della “*Analisi dei fabbisogni professionali e formativi degli uffici turistici territoriali*”, realizzata dal Cst nell’ambito di una ricerca diretta a definire gli standard di qualità degli uffici di informazione turistica dell’Umbria, commissionata dalla Regione;
- sul **sistema globale di accoglienza**, cioè sulla vasta ed eterogenea rete di soggetti che svolgono già o potranno iniziare a svolgere funzioni di informazione ed accoglienza, in rappresentanza di territori (singoli comuni, pro-loco) o di imprese (consorzi locali di imprese ricettive), nonché a supporto di tematismi (per esempio, Strade del vino). La tendenza è verso l’aumento di tali soggetti e, pertanto, la Regione dovrà assicurare la qualità del sistema globale di accoglienza intervenendo su requisiti strutturali e competenze del personale. L’altro obiettivo è di inserire questi soggetti nel sistema di marketing intelligence regionale.

La presenza nel sistema di informazione ed accoglienza di soggetti privati può consentire di sperimentare modelli di Ufficio informazione maggiormente sostenibili da un punto di vista economico in quanto capaci, almeno in parte, di autofinanziarsi attraverso la vendita di merchandising turistico, la gestione di prenotazioni, la vendita e gestione di servizi accessori alla fruizione turistica del territorio (card turistiche, audio guide, guide turistiche ed altro materiale editoriale di qualità, ecc.), la vendita di prodotti tipici locali (vini, prodotti artigianali, prodotti tipici agricoli, ecc.), organizzazione di eventi, ecc.

In particolare, di fronte alla tendenza in atto che vede una graduale riduzione del personale degli IAT pubblici e/o l’esternalizzazione a soggetti privati di tutte o di parte le funzioni tipiche di un ufficio di informazione ed accoglienza turistica, questo Piano suggerisce la predisposizione di indirizzi, criteri, standard di servizio e obblighi contrattuali, ai sensi dell’art. 3, c. 1, let. e) della l.r. n. 13/2013, al fine di assicurare l’omogeneità di gestione della funzione di informazione ed accoglienza.

Se questa è la nuova natura degli uffici di informazione turistica, la seconda indicazione è quella di sperimentare forme innovative di gestione di un ufficio turistico, partendo dal layout dello stesso, dalle tecnologie utilizzate nella relazione con il turista per arrivare alla predisposizione di materiali informativi de-materializzati.

Le prime sperimentazioni previste interesseranno già nel 2014 gli IAT di Todi e di Spoleto. Le aree di attenzione sono:

- nuovo lay-out dell'ufficio di informazione in coerenza con le linee guida regionali e con particolare attenzione alla creazione di un ambiente innovativo in cui il turista può trovare non solo personale di alta professionalità, ma strumenti per l'acquisizione in self service delle informazioni, possibilità di rilassarsi, di poter usufruire di un'area wi-fi, di piccole attenzioni quali la possibilità di ricaricare il proprio smarthphone/tablet;
- introduzione di nuove formule di gestione della attività di relazione con il turista e di fornitura allo stesso delle informazioni sia in maniera diretta che mediante canali e supporti virtuali;
- accoglienza a distanza del turista in arrivo sia attraverso il canale mobile che mediante la predisposizione nei principali punti di ingresso ai centri storici (parcheggi, stazioni ferroviarie, terminal di arrivo del trasporto su gomma, percorsi meccanizzati, ecc.) di postazioni informative;
- nuove competenze del personale.

Sulla base dei risultati ottenuti si potranno, poi, diffondere le buone pratiche agli altri uffici.

Questi obiettivi devono tener conto dell'attuale quadro giuridico di riferimento caratterizzato da:

- completamento del processo istituzionale di riorganizzazione della Regione Umbria che vede il conferimento alle **Unioni Speciali di Comuni** (lr n.18/2011, così come modificata da lr. n.13/2013) delle funzioni relative ai servizi di informazione e accoglienza turistica, sulla base di indirizzi, criteri e standard stabiliti dalla Regione (art. 3, c. 1, let. e, lr n. 13/2013). Al fine di garantire omogeneità dell'informazione e dei servizi su tutto il territorio regionale, alla Regione compete il coordinamento, anche tecnico, delle funzioni, ivi compresa la definizione della consistenza e della dislocazione degli uffici di informazione e accoglienza turistica di area vasta. Analogamente, le Unioni speciali sono competenti per l'integrazione dei servizi di informazione e accoglienza turistica nella rete regionale, curando la raccolta e la diffusione delle informazioni di interesse regionale, nel rispetto degli standard fissati dalla Regione, come anche la raccolta e redazione delle informazioni turistiche locali ai fini dell'implementazione del portale turistico regionale e connesso sviluppo delle attività on line;

- ridefinizione del ruolo e delle funzioni delle province, che si stanno avviando a essere trasformate in enti di area vasta, di secondo livello, con funzioni non attribuibili ai comuni a cui gli stessi possono cedere la gestione delle proprie competenze.

Dunque, si ribadisce la necessità di ridefinire le forme di organizzazione e di finanziamento del sistema dell'informazione e accoglienza turistica territoriale, tenendo conto dinamicamente del complessivo processo di riassetto endoregionale.

A tal fine appare opportuno prevedere, come più sopra già specificato, un aggiornamento dell'atto di indirizzo sugli "Standard di qualità dei servizi di informazione e accoglienza turistica" (DGR 84/2009) che tenga conto delle innovazioni previste nel presente Piano e nel Progetto "*Innovazione del prodotto Umbria. Utilizzo delle tecnologie multimediali per la promo commercializzazione*", nonché dei cambiamenti in atto nell'organizzazione regionale.

6. Un territorio e le sue linee di prodotto

Un territorio ricco qual è l'Umbria presenta una varietà di tematismi turistici che offrono l'opportunità di definire molteplici e specifiche linee di prodotto.

I tematismi su cui si articola l'iniziativa TAC2 ben rappresentano questa caratterizzazione del territorio regionale, anche se devono essere visti come una prima selezione dell'assortimento di linee di offerta che l'Umbria può presentare ai mercati in maniera strutturata, senza attendere che il singolo turista vada a confezionarsi in modalità self packaging i propri soggiorni. Infatti, in questa seconda ipotesi, diventa assai elevato il rischio di perdere il potenziale cliente. Se l'Umbria non riesce a rendere visibile una offerta costruita per soddisfare quel particolare tipo di turista, assolutamente competitiva, la scarsa trasparenza dei sistemi di offerta e la forte competizione da parte di altre destinazioni possono determinare il fenomeno che vede il turista preferire una diversa destinazione che meglio si è organizzata per fare vetrina dei suoi potenziali prodotti.

Ogni linea di prodotto della destinazione deve essere definita con i suoi componenti base e supplementari. Questa descrizione, tra l'altro, è fondamentale per le attività di comunicazione, in primo luogo sul web, ma anche per accrescere la consapevolezza degli stakeholder e favorire l'operare sinergico in rete dei soggetti responsabili dei contenuti di prodotto.

Infatti, l'Umbria è una destinazione di tipo *community*, cioè caratterizzata da una numerosa varietà di PMI che contribuiscono a costituire l'offerta turistica complessiva. Un simile contesto rappresenta, tra le diverse tipologie organizzative, un *clan* (cioè una forma ibrida tra gerarchia e mercato), che richiede una formula di governance ispirata al meta-management.

A titolo di esempio, con riferimento alle tecnologie emergenti in ambito "smart cities", si potrebbe sviluppare un servizio innovativo capace di offrire ad un utente, che può essere un cittadino del luogo oppure un turista, uno strumento in grado di:

- garantire la fruizione, in modo inedito e multimediale, di itinerari paesaggistici ambientali e culturali esistenti;
- individuare nuovi percorsi personalizzati sulla base di interessi specifici dell'utente stesso (denominati tematismi), come, ad esempio, interessi storici, artistici, enogastronomici, etc.

Un servizio di questo tipo si porrebbe, pertanto, un duplice obiettivo: da un lato, quello di trasformare la fruizione dei tematismi turistici in una esperienza esplorativa del paesaggio attraversato; dall'altra, quello di promuovere e valorizzare città, piccoli borghi e le altre molteplici risorse presenti nei diversi contesti territoriali che caratterizzano la regione Umbria.

Ogni linea di prodotto va associata alle rispettive iniziative di supporto (attività di incentivazione e finanziamento dello sviluppo dei prodotti, promozione, educational etc.) al fine di correlare investimenti effettuati e sviluppi realizzati.

L'osservazione continua dell'evoluzione della domanda e dei sistemi di offerta, costituisce il presupposto per rendere l'offerta regionale flessibile e adattabile al mutevole contesto di mercato.

Infatti, per affrontare la sfida dei turismi di nicchia, la Regione deve avere l'autorevolezza per indicare, senza oltrepassare il proprio ambito di competenza, linee di offerta innovative e per stimolare le imprese ad organizzarsi in reti per rispondere in maniera efficace alla richiesta di prodotti sempre più sofisticati e personalizzati, in cui spesso i classici servizi turistici (ricettività, ristorazione, trasporti) sono dati per scontati e la differenza la fanno i servizi non turistici di tipo non convenzionale e la creatività degli operatori.

Questo ruolo di stimolazione all'innovazione di prodotto si deve necessariamente fondare sulla costante azione dell'Osservatorio turistico regionale e del SIM (vedi paragrafo 3).

Operativamente, la Regione è chiamata a puntare su innovazione e creatività, intervenendo per:

- favorire la nascita di **imprese turistiche creative** sia nell'offerta di servizi turistico ricettivi, culturali, ricreativi, educativi, ecc., sia nella comunicazione e commercializzazione;
- sostenere lo sviluppo di nuove professionalità (web designer, social media manager, esperti di Seo, ...) ed il coworking tra soggetti con competenze diverse.

Va, dunque, supportata la creatività nella progettazione di prodotti turistici innovativi nelle componenti e nella tipologia di clienti a cui si rivolgono, stimolando l'emergere di: nuovi modelli produttivi, nuove forme di relazione fra stakeholder locali ed il mondo dei creativi umbri, nuove forme di comunicazioni con la domanda e con la distribuzione organizzata di viaggi (off-line ed on-line).

In particolare, si possono prevedere importanti ricadute positive nella creazione e gestione di contenuti utilizzabili dal sistema di comunicazione turistica della regione in ottica web 2.0 e social media (web, app ed altri new media ...).

Sempre in linea con l'idea di una Regione che operi come laboratorio di innovazione nella definizione delle linee di prodotto, deve essere data adeguata risposta alla tendenza identificata da parole quali: green, slow, eco, smart; senza dimenticare l'appeal del low-cost di qualità, soprattutto applicato ad alcuni prodotti di punta del sistema regionali (Via di Francesco e bike), dove potrebbe essere possibile sperimentare modelli di ospitalità altamente creativi e accoglienti anche se a basso prezzo, sull'esempio dei nuovi ostelli per giovani sorti in molti paesi d'Europa.

Questo significa che, partendo da un posizionamento competitivo dell'Umbria come territorio "green" e "smart", in coerenza con le linee della strategia regionale di *smart specialization*³ che vanno ad incidere su: mobilità sostenibile, e-government, efficientamento energetico, valorizzazione del patrimonio culturale, gestione integrata dei dati, si debba passare alla creazione di prodotti specializzati, supportati da una adeguata comunicazione.

³ La proposta di DAP 2013-15, che qualifica il turismo come uno dei due "motori autonomi" della crescita regionale insieme al manifatturiero, punta ad uno sviluppo globale sempre più basato sui principi della *green economy* e della *smart economy* mediante, ad esempio, la realizzazione di progetti finalizzati a sviluppare soluzioni innovative per network informativi per la fruizione dei beni culturali e lo sviluppo turistico del territorio (progetto U.m.b.r.i.a.'s - Urban Model based on renewables and ICT for the area sustainability)

La Regione si deve pertanto attivare per:

- stimolare l'adozione da parte delle imprese turistiche del settore ricettivo e ristorativo di comportamenti eco-sostenibili, sia attraverso l'adeguamento strutturale ed impiantistico, sia mediante l'adozione di processi produttivi coerenti con la tutela ambientale, il risparmio energetico, l'uso di energie alternativi;
- favorire la sensibilizzazione ed il trasferimento di competenze "ambientali" nelle imprese turistiche;
- stimolare forme di comunicazione e promozione basate sull'adesione a sistemi di certificazione ambientale capaci di migliorare il posizionamento e la competitività verso i segmenti ed i mercati maggiormente sensibili al fattore "green". In particolare, si deve valutare il potenziale del **marchio GHQ** (*Green Heart Quality*), marchio di sostenibilità ambientale della Regione Umbria, elaborato nell'ambito della *Direzione Programmazione, attività produttive e ambiente*, per sostenere l'azione delle imprese ricettive e turistiche che vogliono puntare sui turismi verdi;
- sostenere la progettazione di azioni innovative di qualificazione del brand regionale in chiave ecosostenibile e a basso impatto: ad esempio, nel campo degli eventi, dove già sono state avviate alcune prime esperienze (ecofeste, Eurochocolate Green, la recente mostra dedicata al Signorelli), sono stati prodotti risultati di ricerca (Progetto Interreg IVC ZEN) e dove operano soggetti accreditati per il rilascio di certificazioni riconosciute.

6.1 L'accessibilità alla destinazione

L'attuale situazione infrastrutturale dei trasporti, vede la Regione ancora periferica rispetto alle grandi reti stradali e ferroviarie: solo per far un esempio, l'Umbria non è attualmente attraversata da alcuna tratta dell'Alta Velocità.

Il settore turismo può contribuire a migliorare la relazione fra turista e sistema di trasporto stradale e ferroviario dell'Umbria facendosi promotore di accordi con i soggetti pubblici e privati titolari delle competenze al fine di mettere in atto alcune azioni concrete:

- creazione di un servizio, nel portale turistico regionale e nelle sue convergenze di informazione sulla mobilità, per informare in tempo reale sulla situazione del traffico

nella Regione. Questo servizio deve evidentemente essere pensato soprattutto per i canali mobile;

- utilizzo delle stazioni ferroviarie come luoghi per informare su linee di prodotto pensate per un turista che si sposta in treno e, comunque, per presentare turisticamente il territorio di riferimento;
- convenzione con i vettori ferroviari per la possibilità di trasporto di bici al fine di favorire il cicloturismo in Umbria;
- convenzioni con i vettori ferroviari e del trasporto di linea pubblico su gomma per abbonamenti pensati sulle esigenze di mobilità dei turisti, secondo logiche di intermodalità. Va considerata l'opportunità di costruire una specifica card turistica regionale comprendente agevolazioni per l'uso temporaneo dei servizi di trasporto pubblico locale da parte del turista insieme ad altri servizi culturali e ricreativi, sul modello di quella utilizzata, ad esempio, nella Provincia autonoma di Bolzano che offre rilevanti vantaggi al turista proprio per l'uso del trasporto pubblico locale e l'ingresso a musei;
- valorizzazione turistica delle principali aree di parcheggio a servizio dei centri d'arte, con il sostegno di politiche di "abbonamento" per i turisti indipendenti che sostano collegate a card turistiche locali e/o ad una card turistica regionale;
- miglioramento della segnaletica turistica e del sostegno al turista che si muove in Umbria anche mediante app turistiche, sistemi Qr-code, soluzioni di realtà aumentata ed altre analoghe tecnologie.

Lo stesso **Aeroporto Internazionale dell'Umbria – Perugia “San Francesco d’Assisi** deve essere messo in grado di sfruttare a pieno le proprie potenzialità in campo turistico:

- sviluppo di nuovi network di collegamento con altri aeroporti di aree geografiche strategiche per lo sviluppo/consolidamento di flussi di turismo. In particolare, si deve puntare ad ottenere la connessione fra l'aeroporto regionale e alcuni grandi aeroporti internazionali europei. Questo potrebbe consentire di sfruttare il potenziale derivante dallo sviluppo dei flussi turistici da alcuni mercati intercontinentali (Cina, Brasile, ...) che hanno in questi aeroporti la porta di accesso all'Europa. In questo senso, si sta operando fin d'ora per attivare collegamenti con due *hub* europei (Amsterdam e Madrid) che, oltre a garantire un filo diretto con questi mercati, assicurerebbero lo snodo necessario al *point-to-point* con destinazioni di grande

rilevanza per l'Umbria. Tale sforzo, tuttavia, può avere successo solamente se i vettori prescelti opereranno in code-sharing con le maggiori linee aeree mondiali;

- sostegno a tour operator incoming umbri e a loro strutture consortili per lo sviluppo di prodotti turistici basati su voli charter/ di linea;
- collaborazione con tour operator outgoing di paesi target per lo sviluppo di prodotti turistici comprensivi del trasporto aereo, di linea o charterizzato;
- valorizzazione come piattaforma di comunicazione e promozione turistica della stazione aeroportuale.

7. I mercati

Dato per presupposto che i mercati consolidati, spesso legati al turismo tradizionale dei “grandi numeri”, devono continuare ad essere presidiati, il principale obiettivo che si pone questo Piano di marketing strategico è quello di mettere a punto la metodologia che dovrà sostenere nel tempo l'individuazione da parte della Regione dei mercati (geografici) e dei segmenti/nicchie a cui rivolgersi con precise proposte.

La metodologia di selezione dei mercati target privilegiati delle azioni di promozione ha come punti base i seguenti principi:

1. Basarsi sul confronto costante con gli operatori di settore, cogliendo sensazioni, indicazioni e suggerimenti che emergono dall'operatività ordinaria: **centralità dei processi di collaborazione bi-direzionale Regione/operatori**. La collaborazione va alimentata dalla compartecipazione dei privati alle scelte regionali. La sede naturale dove attivare i processi di condivisione e confronto è, chiaramente il **Comitato di coordinamento per la promozione turistica e integrata**, ulteriormente rafforzato nella sua rappresentatività del sistema di offerta e nella sua capacità operativa.
2. Fondarsi sui dati del monitoraggio sull'efficacia delle precedenti azioni promozionali e sugli approfondimenti forniti dal sistema informativo di marketing, con focus sull'analisi competitiva per l'individuazione dei mercati di riferimento e delle linee di offerta da consolidare o da progettare in maniera innovativa (Osservatorio sul turismo).

- 3.Cogliere le opportunità rilevate da progetti e missioni della Regione Umbria presso Paesi europei ed extraeuropei, anche non aventi primariamente scopi turistici ed attivati nell'ambito della più generale strategia di relazioni internazionali della Regione.
4. Collegarsi ad eventi ed azioni di promozione istituzionale del brand Umbria, a progetti speciali ed alle attività di promozione integrata da svolgere in Paesi nei quali esistono:
 - relazioni istituzionali consolidate;
 - network relazionali attivati grazie a progetti di cooperazione europea o internazionale;
 - focus promozionali specifici individuati a livello nazionale.

Nei casi di cui ai precedenti punti 3 e 4, possono sorgere opportunità di presentazione dell'offerta umbra trainata dal contesto esistente che consentono la realizzazione di azioni promozionali a costi ridotti, se non addirittura, in alcuni casi, coperti dai progetti di riferimento.

Questi mercati saranno di volta in volta individuati e segnalati sulla base dei parametri esposti, e come tali saranno distinti da quelli che verranno identificati dal sistema di marketing intelligence.

In definitiva, la selezione dei mercati dovrà basarsi su una molteplicità di opportunità e strumenti indicati dal presente Piano e non ancora operativi che dovranno diventare il metodo ordinario di pianificazione delle attività di promozione.

Nell'approcciare i mercati occorrerà affrontare le sfide derivanti dalle tendenze economiche globali e dalle attività dei concorrenti.

Tuttavia, ogni mercato di origine presenta anche caratteristiche e complicazioni uniche rispetto alla possibilità di considerarlo come oggetto di azioni di promozione turistica specifiche.

Attualmente, il *Documento triennale di indirizzo strategico 2014-16* ed il *Piano annuale delle attività di promozione turistica e integrata 2014* hanno individuato come mercati-obiettivo primari: USA, Germania, Belgio/Olanda, Gran Bretagna, Sud America (Brasile e Argentina), Cina, e Francia (Midi de France).

Anche la Federazione Russa appare di potenziale interesse se non altro perché Italia e Russia hanno dichiarato il 2013-2014 "Anno del Turismo Incrociato italo-russo". Obiettivo

dell'iniziativa è far scoprire ai turisti russi l' "Italia sconosciuta", costituita dalle regioni e dalle destinazioni minori. Il mercato Russo appare sicuramente molto interessato all'Italia come meta di vacanza e con un potenziale di crescita dei flussi elevato, ma l'Umbria deve proporsi a questo mercato con offerte e azioni promozionali mirate. Questo impone un approfondimento delle tipologie di segmenti e delle linee di offerta da proporre.

Estremamente delicata l'analisi del potenziale dei così detti mercati emergenti, variamente indicati come paesi **BRIC** (Brasile, Russia, India, Cina), **MINT** (Messico, Indonesia, Nigeria e Turchia), **CIVETS** (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia e Sudafrica), **MIST** (Messico, Indonesia, Sud Corea e Turchia) e **Next 11** (Bangladesh, Egitto, Indonesia, Corea del Sud, Messico, Nigeria, Pakistan, Filippine, Vietnam e Turchia), con situazioni congiunturali molto difficili da interpretare per Turchia, Brasile, Argentina, Sud Africa.

Fra i principali limiti nel selezionare un paniere di paesi emergenti su cui focalizzare investimenti in termini di promozione turistica e di progettazione di linee di offerta troviamo:

- andamento PIL e occupazione
- andamento salariale
- problematiche geo-politiche
- regolamentazione dei visti
- collegamenti aeroportuali
- andamento dei flussi di turismo verso l'Italia e/o l'Umbria
- scarsa conoscenza delle reali caratteristiche della domanda di turismo
- assenza di linee di prodotto mirate.

Rispetto al mercato italiano le regioni-obiettivo di prima fascia sono: Lazio, Lombardia, Puglia.

Proprio un costante lavoro di analisi dei diversi mercati geografici per comprenderne la reattività a proposte di prodotto tematizzate diventa una componente metodologica di fondo di tutta l'azione di pianificazione delle attività promozionali. Questo metodo appare già utilizzato dal Piano di promozione turistica integrata 2014, ma deve ulteriormente essere approfondito, fondandolo sull'attività di marketing intelligence che l'Osservatorio regionale sul turismo è chiamato in maniera innovativa a fornire.

Per ogni mercato/regione geografico obiettivo si devono, dunque, sempre più chiaramente individuare:

- tipologie di prodotto da proporre;
- obiettivi da raggiungere in termini di arrivi e presenze;
- timing e durata delle azioni. Difficilmente le iniziative promozionali dirette ad uno specifico mercato riescono ad essere valutate nella loro efficacia, singolarmente e come effetto globale, se non dopo almeno un triennio di investimenti;
- strumenti d'intervento e attività promozionali e di comunicazione (fiere turistiche generaliste, fiere tematiche, road show, educational tour, press tour, ecc.). A queste si devono aggiungere eventi ed azioni di promozione istituzionale del brand Umbria, progetti speciali e le attività di promozione integrata;
- indicatori di efficacia per ogni azione di comunicazione e promozione e per ogni mercato–obiettivo o prodotto tematico. Per quanto riguarda le azioni off line, la fase di verifica viene condotta con metriche aziendalistiche classiche (numero contatti, tipologia stakeholder, persistenza relazionalità, etc.), mentre per le azioni on line possono essere usati strumenti di web analysis.

Sarà quindi il sistema di marketing intelligence a fornire le indicazioni vincolanti per la scelta dei mercati, sia a cadenza triennale, che, applicando i necessari correttivi basati sul monitoraggio permanente, su base annuale.

Naturalmente, per ogni azione di comunicazione e promozione e per ogni mercato–obiettivo o prodotto tematico dovranno essere fissati indicatori di efficacia che consentano il monitoraggio dei risultati.

Per quanto riguarda le azioni off-line, la fase di verifica viene condotta con metriche aziendalistiche classiche (numero contatti, tipologia stakeholder, persistenza relazionalità, etc.), mentre per le azioni on-line possono essere usati strumenti di web analysis.

Le “antenne” di mercato

Particolarmente innovativa è la scelta di sperimentare, a partire dal 2014, una diversa presenza su alcuni dei mercati-obiettivo più importanti (Germania, Benelux, Regno Unito, Stati Uniti d'America), volta ad assicurare una maggiore capacità di fare marketing intelligence e ricerche di mercato, di migliorare le relazioni con la distribuzione organizzata, di sovrintendere all'attuazione delle relazioni pubbliche, di gestire la comunicazione social diretta allo specifico mercato, ecc..

Queste attività saranno affidate ad una agenzia di marketing/comunicazione locale che dovrà operare per garantire il massimo impatto comunicativo su quello specifico mercato. Si possono ipotizzare specifiche campagne di SEM legate al singolo mercato e alla versione in lingua dedicata, al fine di commisurare l'eventuale efficacia di crossmedialità tra azioni off-line ed on-line.

Le attività di tali agenzie, comunque, dovranno essere sempre condotte in stretto raccordo con le delegazioni ENIT, che potranno fornire ulteriore valido supporto nella selezione degli interlocutori e nella organizzazione di eventi o press tour ed educational tour.

Nel 2014 è prevista l'attivazione di uno specifico ufficio permanente di comunicazione dell'Umbria a presidio di due mercati prioritari: USA (New York) e Paesi Bassi che prevede la ricerca di mercato. Una "antenna" con funzioni di ufficio stampa, monitoraggio, comunicazione, lobbying e di organizzazione di eventi di promozione del brand Umbria sarà sperimentata nel 2014 anche per l'Italia.

Sarà essenziale prevedere come obbligo contrattuale dell'agenzia prescelta la fornitura di una reportistica periodica di natura quali-quantitativa.

8. Promozione

8.1 *Gli obiettivi*

Coerentemente allo scenario delineato, **l'obiettivo centrale della complessiva strategia di marketing turistico della Regione Umbria nel prossimo triennio è quello di migliorare la capacità del sistema di offerta regionale di cogliere, senza trascurare i turismi dei grandi numeri, le opportunità derivanti dai turismi di nicchia e, più in genere, da quella domanda emergente che si caratterizza per una maggiore distribuzione dei propri consumi durante l'anno e per un'attenzione non limitata alla sola variabile prezzo.**

Il crescente affermarsi di comportamenti di consumo legati non a motivazioni, ma a emozioni e sensazioni fa perdere di efficacia alle tradizionali tecniche di segmentazione che entrano in crisi. Questo spinge l'Umbria a superare un approccio alla promozione

turistica basato sui meccanismi tipici del **marketing di massa** per intraprendere la strada del **marketing di nicchia e della comunicazione esperienziale**.

Un primo passo in questa nuova direzione incide immediatamente sulle modalità di pianificazione delle azioni di promozione turistica: le caratteristiche distintive dei segmenti di domanda su cui concentrare tali azioni non possono essere più individuate servendosi della sola variabile geografica.

Di conseguenza, la Regione deve aumentare il proprio impegno ad affrontare i mercati geografici con linee di prodotto pensate per specifici segmenti/nicchie individuate in quello specifico bacino di domanda sulla base di una costante azione di marketing intelligence, così come proposto nel capitolo 7 dedicato ai mercati.

Questo significa per la Regione Umbria dotarsi degli strumenti (SIM, antenne locali, ecc.) che consentono di individuare nuove variabili di segmentazione, maggiormente adatte a cogliere le “sfumature motivazionali”, le passioni, gli interessi individuabili nei diversi mercati, e proporre linee di offerta specializzate, coerenti con le strategie di prodotto della destinazione Umbria.

In questo modo, l'Umbria potrà migliorare la propria capacità di soddisfare forme complesse e sofisticate di consumo turistico, quelle che il visitatore più evoluto, nella sua libertà di scelta, si aspetta di poter costruire in *self packaging* o di trovare già assemblate in una varietà di offerte *special interest*.

In coerenza con la strategia sopra delineata, le immediate ricadute riguardano le:

- **politiche di prodotto:** il profilo articolato e multi-motivazionale di questi turisti, spesso di provenienza estera, richiede al sistema di offerta umbro di rendere disponibili e visibili tutti quegli attrattori (materiali ed immateriali) che sono alla base delle scelte di consumo di un turista che nutre l'aspettativa di poter arricchire il soggiorno con attività ed interessi differenziati e servizi collegati;
- **politiche di comunicazione e commercializzazione.** Le strategie di comunicazione e di scelta dei canali distributivi devono tener conto dei cambiamenti di fondo in atto: perde di importanza, specie per il turismo individuale ed indipendente, il tradizionale canale distributivo agenziale (tour operator e agenzie di viaggio al dettaglio), mentre si affacciano nuovi canali e nuovi attori considerati dal mercato maggiormente capaci di fornire valore nella ricerca di informazioni, nella valutazione della qualità delle destinazioni e dei servizi turistici, nella comparazione delle alternative e nell'acquisizione dei servizi.

Alle destinazioni è richiesto un nuovo approccio strategico ed operativo, il più possibile flessibile e personalizzato che appare difficilmente conseguibile con le modalità tradizionali di promo-commercializzazione.

In particolare, la domanda si rivolge in maniera crescente al web e agli operatori transazionali e non transazionali in esso attivi con differenti modelli di business e strumenti, riuscendo a farsi percepire come creatori di valore nella scelta e acquisizione di servizi e/o prodotti turistici.

Cambia anche la modalità con cui il turista si rivolge al web con l'evidente rapido **affermarsi del mobile**. Questo determina la necessità di costruire una comunicazione che tenga conto di questa tendenza sia nelle soluzioni tecnologiche che nei contenuti e stili.

Il presente Piano vuole proporre un metodo che consenta nel futuro di dare equilibrio e di sviluppare sinergie tra le diverse forme di promozione off-line e on-line che necessariamente devono essere sapientemente mixate da una destinazione che voglia proporsi in maniera efficace ai mercati.

Nei successivi paragrafi si delineano le modalità per la gestione delle attività tradizionali di promozione turistica, come la partecipazione a fiere ed altri eventi di interesse turistico e si delineano le caratteristiche chiave delle azioni di promozione on-line, che verranno specificamente approfondite in un apposito autonomo documento che si richiama integralmente.

Per il 2014 le attività di promozione saranno costituite principalmente da quelle già individuate nel *Piano di promozione turistica integrata 2014*, integrate dalle azioni che potranno essere finanziate dal *Progetto di eccellenza turismo verde*.

Per queste attività l'innovazione più rilevante sarà l'introduzione di un sistema di monitoraggio finalizzato ad avviare eventuali azioni correttive e, soprattutto, a consentire una pianificazione delle attività promozionali maggiormente consapevole dei potenziali effetti (vedi capitolo 3).

Le attività di promozione on-line sono subordinate all'implementazione del nuovo portale turistico della Regione Umbria, anche se l'obiettivo è quello di far rapidamente acquisire alle azioni di marketing digitale un peso fondante nelle strategie generali di comunicazione turistica: le ricerche dimostrano, infatti, che internet gioca un sempre più importante ruolo nella scelta delle destinazioni.

La metodologia e gli strumenti web da adottare saranno valutati in relazione al singolo mercato di riferimento, la Germania, ad esempio, secondo specifici studi, risulta poco attiva e sensibile ai social media e, pertanto, per questo Paese, sembra più idoneo l'utilizzo di newsletter. o altri diversi strumenti

In prospettiva, appaiono di grande efficacia le azioni di promozione turistica mirate a veicolare l'immagine dell'Umbria attraverso aziende produttrici leader non legate al turismo (cachemire, arredamento, prodotti agroalimentari, etc..) ed altri partner che possano svolgere un ruolo attivo, ampliando e approfondendo l'interesse e il riconoscimento della Regione come destinazione turistica.

8.2 Fiere, workshop e roadshow

La partecipazione a fiere di interesse turistico, workshop ed altri simili eventi, come anche l'organizzazione di roadshow sono strumenti tradizionali della promozione turistica.

Questi eventi permettono ad una destinazione di proporsi con il suo territorio, le attrattive da esso contenute ed i relativi servizi e prodotti turistici ad un vasto pubblico di turisti e/o di operatori per un tempo definito. Tuttavia, i costi di partecipazioni sono elevati e risulta difficile misurarne e valutarne l'efficacia.

Il problema non è tanto ridurre il numero di eventi a cui essere presenti e/o il costo della partecipazione, ma finalizzare le azioni al raggiungimento di precisi obiettivi e individuare modelli di monitoraggio realmente capaci di fornire un'indicazione di efficacia.

L'obiettivo è di rileggerli e mixarli con la più complessiva azione di comunicazione in coerenza con i nuovi obiettivi strategici, puntando ad una riduzione, in parte già operata nel 2014, del numero di fiere generaliste e ad una organizzazione dell'evento che: qualifichi l'immagine della regione, offra concrete opportunità di business agli operatori presenti e preveda momenti di animazione a marchio 'Umbria' in grado di catalizzare l'attenzione del pubblico e degli operatori privati presenti.

Per arrivare a selezionare le fiere a cui partecipare vanno presi in considerazione alcune variabili:

- coerenza dell'evento con la complessiva strategia di comunicazione e promozione dell'Umbria;

- interesse per la destinazione Umbria o per una sua specifica linea di offerta (nel caso di fiere specialistiche) nel mercato geografico ospitante l'evento. Da limitare al massimo la presenza in fiere generaliste in mercati che hanno una limitata conoscenza dell'Umbria e/o dei suoi prodotti turistici. Le fiere possono costituire una alternativa promozionale opportuna nei mercati nuovi, ma con flussi in arrivo in forte crescita, in quanto capaci di presentare la gamma completa di proposte disponibili sia alla grande distribuzione organizzata (eventi B2B) che alla domanda finale (fiere generaliste B2C). Nei mercati di provenienza dei flussi turistici di maggiore importanza e consolidati nel tempo (fase della maturità), dove difficilmente sono prevedibili elevati tassi di crescita dei flussi, la partecipazione a fiere generaliste B2C e, soprattutto, a fiere specialistiche e tematizzate può costituire un buono strumento di contatto diretto con la domanda per la promozione di prodotti special interest e di nicchia, in coerenza con la necessità di differenziare ed innovare l'offerta e la fruibilità della destinazione. Poco interessanti gli eventi B2B, in quanto la distribuzione organizzata conosce già l'Umbria e la sua offerta tradizionale. Nei mercati con flussi stabili o in diminuzione, rispetto ai quali si deve attivare una complessa strategia di riposizionamento di linee di offerta maggiormente capaci di intercettare l'interesse della domanda, non appare utile investire in fiere generaliste;
- misurazione dell'opportunità sulla base di parametri oggettivi: numero o consistenza di espositori, numero di visitatori, numero di contatti acquisiti per il B2B; andamento dei flussi turistici (trend degli ultimi tre anni del mercato);
- misurazione dell'opportunità sulla base di variabili qualitative che tengono conto della domanda, effettiva e potenziale, e dell'offerta turistica della destinazione: ad esempio, coerenza della fiera (in termini di località e di tipologia) con le politiche di penetrazione dei mercati e di destagionalizzazione.

Comunque, la scelta di orientarsi ad una maggiore attenzione alle nicchie di domanda e alla proposta di linee di offerta tematiche richiede di valutare come prioritaria la partecipazione a fiere ed eventi simili di settore, specializzate, non necessariamente turistiche.

Ulteriore conseguenza è la necessità di dialogare con gli altri soggetti istituzionali e gli altri Servizi della Regione (agricoltura, cultura, artigianato, commercio, aree naturali protette, ecc.) per incrementare integrare risorse finanziarie ed umane e, soprattutto, assicurare una maggiore qualità ed efficacia della partecipazione (vedi paragrafo 9.7 dedicato alla promozione integrata).

Analoghe considerazioni, impongono di rendere ancor più forte ed operativa la collaborazione con gli operatori privati, sia a livello di associazioni che di reti e singole imprese. Su questo punto, il principio che guiderà l'azione regionale, fortemente in discontinuità con il passato, è che la presenza ad una fiera è un servizio, estremamente oneroso in termini di risorse economiche ed umane da impegnare, offerto dalla Regione agli operatori turistici.

Salvo particolari casi eccezionali, che giustificano una presenza istituzionale e generalista della Regione in occasione di eventi di particolare rilievo sull'immagine turistica dell'Umbria o di azioni di esplorazione di mercati nuovi e/o in occasione di attività di promozione turistica integrata, la partecipazione ad una fiera deve avere come presupposti essenziali:

- coerenza con gli obiettivi strategici della Regione in materia di turismo;
- presenza di un numero congruo di operatori privati e/o di posti letto da commercializzare, con priorità per la partecipazione di soggetti collettivi, tematici e non, che assicuri un minimo di 7-10 operatori a fiera o di un congruo numero di posti letto da concordare con gli operatori;
- un paniere di prodotti/offerte mirati per lo specifico evento e Paese, essenziale per qualificare la presenza in fiera
- coerenza con gli obiettivi strategici della Regione in materia di turismo
- laddove possibile, tendenza a privilegiare l'integrazione trasversale con altri comparti economici interessati.

Tali considerazioni impongono una ulteriore riflessione sul ruolo di ENIT quale soggetto collettore delle istanze territoriali e organizzatore, a costi contenuti, della presenza delle regioni e della fornitura di alcuni servizi accessori (conferenze stampa, interpretariato, incontri b2b).

ENIT costituisce uno strumento essenziale in termini di collocazione dell'Umbria, regione ancora non completamente affermata in termini di brand, nel marchio ombrello Italia. Fermo restando l'impegno politico della Regione a rimanere nell'ambito delle iniziative organizzate da ENIT, sarà opportuno operare in collaborazione con le altre Regioni, affinché le modalità di presenza di ENIT stessa alle fiere internazionali risulti maggiormente innovativa e consenta di evidenziarla presenza e le caratteristiche delle offerte territoriali.

In ogni caso, specie nelle fiere di maggiore interesse, sarà nel frattempo necessario contrattare con la stessa ENIT modalità personalizzate di presentazione dell'offerta turistica umbra.

La partecipazione in autonomia potrà essere prevista solo in funzione di supporto alla comunicazione ad operatori in forma associata che si facciano titolari di una presenza autonoma

La promozione sui mercati bersaglio si attua inoltre mediante strumenti più mirati quali roadshow, press ed educational tour, anche di piccole dimensioni ma estremamente focalizzati su un tematismo. Questi strumenti consentono di organizzare una presenza esclusivamente umbra, tagliata quindi sulle specificità di offerta del territori e dei suoi operatori e andranno quindi privilegiate, specialmente laddove esistono rapporti consolidati nei Paesi di riferimento (antenne, rete di relazioni oppure uffici ENIT particolarmente proattivi).

In ogni caso, eccezion fatta per mercati che presentano difficoltà di approccio dovute alla distanza o alla poca familiarità, le attività promozionali dovranno comprendere sempre un mix equilibrato di strumenti per superare la presenza circoscritta offerta dal singolo evento, e consentire piuttosto un programma continuativo di presenza e di stimolo del mercato, a cui dovranno sempre accompagnarsi il monitoraggio e la valutazione, l'accurata preparazione del terreno e il follow-up.

Si consiglia di creare un tavolo operativo, almeno con le imprese turistiche, per mettere a punto un disciplinare che regoli le modalità di selezione degli eventi e di partecipazione agli stessi, nonché per valutare periodicamente l'efficacia delle singole azioni sulla base degli indicatori di efficacia che la regione si sta impegnando ad individuare.

8.3 *Eventi sul territorio*

L'Umbria si caratterizza per ospitare una vasta e diversificata gamma di eventi (culturali, musicali, rievocazioni storiche, mostre, ecc.) di cui alcuni hanno da tempo raggiunto una fama internazionale. Questi eventi costituiscono degli eccezionali vettori di valori e, al contempo, degli autonomi attrattori di flussi turistici.

È possibile catalogare questi eventi, dal punto di vista del marketing turistico, in due grandi categorie:

- grandi eventi di rilievo internazionale e nazionale
- micro eventi.

Ambedue sono diversamente rilevanti per le strategie di prodotto e promozionali della Regione, e potrebbero essere ulteriormente caratterizzati perché vi sia una maggiore coerenza con il branding regionale e, soprattutto, un valore aggiunto competitivo rispetto ad altre destinazioni.

Andrebbero quindi sostenuti alcuni degli sforzi messi in campo dalle singole organizzazioni allo scopo di renderli parte di una più generale strategia regionale. Si pensi alle misure di riduzione dei consumi e degli impatti ambientali adottate recentemente da Umbria Jazz e da Eurochocolate. Data la rilevanza globale del tema green applicato alle manifestazioni e ai festival, andrebbe quindi ripreso l'obiettivo del programma di governo della Giunta regionale finalizzato all'impatto zero per tutti gli eventi regionali, elaborando politiche e metodologie di sostegno alle misure da mettere in campo fino alla creazione di un vero e proprio marchio Eco per il calendario umbro, sulla scia di quanto già realizzato per Ecofeste.

I grandi eventi (da Umbria Jazz al Festival dei due mondi, dalla Festa dei Ceri alla Quintana, solo per fare alcuni nomi) offrono la possibilità di costruirci intorno una comunicazione di sicuro effetto sull'immagine complessiva della Regione, ma anche offerte mirate sia in occasione dell'evento sia sulla scia dell'evento, sfruttandone l'effetto alone (ad esempio, proposta di laboratori di jazz; di corsi di cucina per la lavorazione del cioccolato, ecc.). Dunque, questi eventi appaiono avere un forte impatto nelle azioni di promozione proiettiva.

I micro eventi (dalle numerose rievocazioni storiche agli eventi sportivi amatoriali, dai mercatini locali alle sagre), se considerati singolarmente, appaiono di scarso interesse sia nella comunicazione che nella costruzione di offerte. Tuttavia, si deve sottolineare come costituiscano in realtà un importante "sottofondo musicale" all'esperienza di soggiorno degli ospiti che si aspettano di trovare questi eventi, nonché una forma di rafforzamento della coesione sociale di territori spesso marginali, con la conseguenza di mantenere anche un relativo interesse in termini turistici. Di conseguenza, la corretta gestione e valorizzazione di questa galassia di iniziative costituisce un imperativo strategico tipico del marketing dell'accoglienza e della animazione territoriale del soggiorno del turista.

Le criticità che devono essere assolutamente gestite anche grazie ai servizi del nuovo portale turistico sono:

- il coordinamento temporale degli eventi per evitare, almeno per quelli di maggiore rilievo e diretti ad un pubblico sostanzialmente omogeneo, situazioni di sovrapposizione;
- costruzione e gestione di un database degli eventi (all'interno del SIM regionale) che consenta, con il necessario anticipo, di avere informazione dell'esistenza e dei contenuti degli stessi e, di conseguenza, di poterli usare sia da parte degli operatori per costruire offerte sia da parte dell'organizzazione turistica pubblica regionale e locale per inglobarli nei contenuti informativi e nelle azioni promozionali;
- individuazione dei soggetti responsabili per l'aggiornamento costante delle informazioni relative ai singoli eventi;
- assicurare che tutti gli uffici di informazione turistica abbiano accesso alle informazioni relative anche agli eventi extra-territorio di competenza;
- concentrare i contributi ed il sostegno dell'organizzazione turistica regionale alle sole iniziative calendarizzate almeno 6 mesi prima della loro effettuazione e adeguatamente descritti in una scheda appositamente predisposta dalla Regione.

8.4 EXPO 2015

Nel 2015 l'Italia ospiterà l'Expo, evento dedicato al tema "Nutrire il pianeta, Energia per la Vita" che mira a valorizzare la tradizione, creatività e l'innovazione nel settore dell'alimentazione, su cui l'Italia ha una posizione di indiscussa leadership.

Le parole chiave sono state individuate in **cibo, energia, pianeta, vita** ed i sottotemi suddivisi in tre macro gruppi:

1. **Area tecnica e scientifica**, con forte attenzione ai processi e ai modelli produttivi, nonché alle politiche e ai meccanismi di mercato per garantire la sicurezza e la qualità alimentare (Scienza e tecnologia per la sicurezza e la qualità alimentare; Scienza e tecnologia per l'agricoltura e la biodiversità; Innovazione della filiera agroalimentare).
2. **Area socio-culturale**, focalizzata sulle relazioni fra essere umano e cibo (Educazione alimentare; Alimentazione e stili di vita; Cibo e cultura).

3. **Area cooperazione e sviluppo**, incentrata sui temi della governance delle filiere agroalimentari (Cooperazione e Sviluppo nell'alimentazione).

I concetti trasversali a tutti i sottotemi sostenibilità e innovazione rappresentano i principali fattori di responsabilità umana. In particolare, la sostenibilità viene proposta come equilibrio nel processo di produzione del cibo tra dimensione naturale e capacità produttiva dell'essere umano. Questo approccio consente anche all'Umbria di proporre iniziative di comunicazione coerenti alla scoperta delle risorse della nostra agricoltura e delle tradizioni alimentari che ci caratterizzano, dei sistemi di garanzia della qualità e sostenibilità delle produzioni, nel legame con i territori, con le identità da cui sorgono, con i valori che il prodotto alimentare comunica.

Nello specifico della comunicazione turistica le tematiche di maggiore coerenza con l'immagine turistica dell'Umbria e con le sue linee di offerta sono:

- valorizzazione delle “tradizioni alimentari” come elementi culturali e etnici;
- qualità del territorio, genuinità del cibo, tradizioni di coltivazione ed allevamento;
- sviluppo sostenibile, sicurezza alimentare, salute
- salvaguardia della bio-diversità, rispetto dell'ambiente in quanto eco-sistema dell'agricoltura, tutela della qualità e sicurezza del cibo, educazione alla nutrizione per la salute e il benessere della persona;
- garanzia della qualità del cibo con appropriati sistemi di tutela e monitoraggio delle contraffazioni e delle adulterazioni

Sono questi, appunto, i temi su cui si deve innestare la comunicazione turistica dell'Umbria, all'interno della più complessiva strategia di presenza della Regione Umbria. Infatti, l'Expo si configura come un'eccezionale vetrina per la comunicazione delle qualità delle produzioni agro-alimentari dell'Umbria. Allo stato attuale di conoscenza, la Regione Umbria potrà usufruire di uno spazio di rappresentanza permanente di rappresentanza (non aperto al pubblico) e, per un periodo ancora da determinare, di uno spazio espositivo, nonché partecipare ad altre iniziative di comunicazione istituzionale sia come Italia che, eventualmente, in collaborazione con Paesi partner.

Al momento riesce difficile delineare, proprio per la mancanza di un quadro preciso delle opportunità che l'Expo potrà offrire alla Regione Umbria, una strategia per ottimizzare la ricaduta turistica dell'evento, sia in termini di comunicazione che di proposta di offerte

strutturate per agganciare nuovi flussi di turismo durante l'evento come anche nel periodo che lo segue.

Un primo punto sicuro è che l'Expo costituisce principalmente un colossale catalizzatore di attenzione verso l'Italia ed il turismo umbro deve poterlo usare per presentarsi come destinazione sostenibile, eco-friendly, innovativo con prodotti di eccellenza nel turismo enogastronomico, nei turismi culturali e ambientali.

Proprio il valore "promozionale" appare essere il vero sicuro vantaggio che giustifica attenzione ed investimenti da individuare nel dettaglio, man mano che la Regione nel suo complesso definirà la propria strategia di presenza e comunicazione.

Con molta più prudenza va, invece, considerato l'effetto traino dell'Expo nell'attrarre turismo internazionale in Umbria. Il turista internazionale è motivato principalmente dalla visita all'Expo e solo una minima parte di questi flussi appare potenzialmente interessato ad integrare il suo soggiorno in Italia con la visita ad altri territori, specie se abbastanza periferici rispetto alla location milanese.

Infatti, i diversi mezzi di trasporto (aereo, ferroviario, stradale) richiedono tempi effettivi (compresi i tempi tecnici di imbarco presso gli aeroporti) per arrivare in Umbria superiori alle 4 ore, con costi sicuramente di non scarso rilievo. A ciò va aggiunta la criticità, già denunciata in questo documento, connessa alla scarsità di mezzi di collegamento con l'Umbria, ad eccezione di quello stradale.

Questa prudenza sconta anche l'ultima esperienza di un grande evento internazionale ospitata dall'Italia: il Grande Giubileo del 2000. Anche in quel caso, pur potendo contare su una maggiore vicinanza al luogo centrale dell'evento (Roma) e avendo un territorio ricco di attrattori per il turismo religioso, gli effetti sono stati relativamente positivi in termini di flussi aggiuntivi di turismo e, fra l'altro, fortemente concentrati solo in aree limitate maggiormente vocate.

Un ulteriore elemento critico da valutare è il fattore tempo. Siamo, infatti, a poco più di un anno dalla data di apertura (1° maggio 2015) e se si vuole pianificare un set di prodotti mirati per il visitatore dell'Expo e una conseguente strategia di promozione e commercializzazione i tempi sono molto stretti.

Le linee strategiche da seguire appaiono essere:

- immediato coinvolgimento degli operatori turistici (ricettività, ristorazione, organizzazione di viaggi) e del settore agro-alimentare dell'Umbria nella progettazione di offerte coerenti con i temi di fondo dell'Expo e con i tempi di visita;

- ingegnerizzazione, in collaborazione con il sistema di offerta turistico, di format di prodotto coerenti con i temi dell'Expo, con l'obiettivo proporre prodotti basati sui valori culturali, artistici, enogastronomici, naturalistici ed ambientali dell'Umbria, con una caratterizzazione che riesca a differenziare l'Umbria da ogni altra regione. Dovrà essere valutata anche l'opportunità di collaborare con altre Regioni per costruire proposte congiunte;
- creazione di un tavolo che consenta di sviluppare, all'interno della più complessiva partecipazione della Regione Umbria all'evento, le azioni di comunicazione e di commercializzazione di prodotti in maniera integrata;
- utilizzo privilegiato, visti anche i tempi stretti, del web per la comunicazione e la promozione e commercializzazione di queste offerte in un approccio b2c, ma anche b2c2b per le offerte costruite e commercializzate da tour operator, consorzi tematici ed altri soggetti della distribuzione organizzata di viaggi.

8.5 Perugia “Capitale Europea della Cultura 2019”

La candidatura di Perugia come “Capitale Europea della cultura 2019 “ ha già da ora una sicura e rilevante ricaduta positiva sull'immagine turistica dell'Umbria, operando sulla leva “cultura e creatività”.

Del tutto coerenti con la strategia di comunicazione turistica dell'Umbria sono, infatti, i concetti di base del progetto di candidatura:

- territorio che sa dialogare con gli ospiti partendo dalla consapevolezza delle proprie radici culturali e valori;
- territorio accogliente.
- territorio che esalta il pensiero creativo.

Solo in autunno si conoscerà l'esito della gara ma comunque la sola partecipazione ha determinato l'avvio di una strategia complessa di marketing territoriale basata appunto su cultura e creatività che ha sicure ricadute a favore del turismo e, soprattutto, di certi turismi di nicchia su cui questo Piano punta particolarmente.

In ogni caso, la Regione si è impegnata a portare avanti gli interventi inclusi nel progetto di candidatura, indipendentemente dall'esito della valutazione, con ciò prefigurando una strategia complessiva perfettamente coerente con uno dei principali asset del turismo umbro.

Il fatto poi che la candidatura sia riferita a "Perugia con i luoghi di San Francesco e dell'Umbria" contribuisce a fare di questo progetto un'opportunità complessiva per tutto il territorio regionale.

8.6 Progetto "Sensational Umbria!"

Il Progetto affida agli scatti del celebre fotoreporter statunitense Steve McCurry il compito di rappresentare le bellezze della regione, di raccontarne la storia e l'arte, i borghi ed i paesaggi, la natura e le tradizioni, ma, soprattutto, la gente che in Umbria vive e lavora. Il Progetto ha portato alla selezione di 100 scatti che verranno usati per le attività di comunicazione istituzionale della Regione con la proposta di mostre in Umbria, in Italia e all'estero.

Scontato l'effetto di fondo sull'immagine dell'Umbria, il turismo deve individuare, in accordo con gli obiettivi del Progetto, le modalità di uso del materiale fotografico per le attività di promozione turistica. Va, ad esempio, verificato se ed in quale maniera utilizzare le foto sul portale turistico regionale o per app, brochure ed altri materiali di comunicazione turistica.

Prima esperienza in merito sarà costituita dalle attività di promozione turistica che sono in corso di attivazione in occasione della grande mostra che si terrà a Perugia dal 29 marzo al 5 ottobre 2014 e che vedranno l'utilizzo di alcuni scatti, sia su strumenti cartacei che per la comunicazione off line o on line.

Un ulteriore aspetto è il coordinamento fra eventi/mostre e la strategia di promozione turistica al fine di cogliere al massimo le possibilità di integrazione ed ottimizzazione degli effetti

8.7 Promozione integrata

Prima di affrontare il tema della programmazione e messa a sistema di una attività di promozione Integrata occorre chiarirne i contenuti e il significato stesso-

Nel programmare attività promozionali di tipo integrato, infatti, si intende perseguire lo scopo di mettere a sistema le molteplici eccellenze produttive e non della regione per conseguire (talvolta simultaneamente) obiettivi ed effetti in più settori, tra cui – fondamentale - quello del sostegno alla commercializzazione tramite la valorizzazione della tipicità ed unicità dell'Umbria.

La promozione integrata non svolge quindi meramente una funzione esclusiva ed esaustiva di promozione, ma rappresenta piuttosto una metodologia operativa di lavoro da applicare in selezionati mercati target dove è forte l'interesse di tutti o gran parte dei settori regionali, fornendo una roadmap mirata al coinvolgimento degli attori pubblici e privati, alla configurazione di progetti specifici e collettivi, alla messa a sistema delle risorse, alla realizzazione delle attività, e al monitoraggio costante dei risultati.

La promozione integrata si concentra, quindi, sulle attività di “qualificazione” del territorio facendo leva sui *must umbri*, sulle produzioni d'eccellenza, sulle vocazioni dei luoghi e su quello che potremmo chiamare il *life style dell'Umbria*. Questo è il core business della promozione integrata: un network ed una prassi operativi che tendono ad esaltare i valori aggiunti della rete delle opportunità, vale a dir tutto ciò che costituisce attrattività dell'Umbria rispetto a target – turistici, economici e sociali- definiti.

Lungi dall'essere puramente una collezione di proposizioni settoriali fra loro collegate, deve quindi rappresentare una opportunità di promozione presso target precisi delle singole realtà produttive della regione, comunicate mediante un forte richiamo all'identità condivisa. L'aspetto comunicativo dovrà quindi fare da cornice a specifiche attività di promozione e commercializzazione rivolte a interlocutori di interesse per i settori partecipanti (buyers, stampa, clienti).

Intesa in questo senso, la promozione integrata va impostata in senso pienamente partecipativo, non solo per quanto riguarda le attività del settore prettamente turistico, ma anche per operare il necessario raccordo fra impostazione e strategie di strumentazione, soprattutto per quello che riguarda le principali attività che fanno parte della promozione integrata e che in alcuni casi sono in capo a soggetti diversi, quali ad esempio i referenti per l'agricoltura, la cultura e l'internazionalizzazione del sistema produttivo umbro.

Coerentemente a questo approccio, nel *Documento di programmazione triennale 2014-16* la promozione integrata è intesa come uno strumento per “ricondurre ad organicità le attività promozionali, concentrando le risorse in numero limitato di iniziative che

perseguano obiettivi ed effetti in più settori, primo tra tutti quello della commercializzazione, ivi compresa quella turistica”.

Ancora, il documento di programmazione sottolinea come la promozione integrata sia anche come “*metodologia operativa*” che stimola tutte le diverse forme di promozione “verticali” (di prodotto, specialistica, di territorio, ecc.) a considerare le interazioni ed il coinvolgimento con comparti diversi. Questo significa che tutto va ricondotto sotto la marca ombrello “Umbria” che si fonda sulla qualificazione e la valorizzazione dei territori e delle singole componenti di offerta, identificando e rafforzando il cosiddetto *life style* dell'Umbria.

In coerenza con questa vision, la regione è intervenuta in varie maniere:

- adozione di un **bollo regionale** per dare riconoscibilità all'azione promozionale dell'Umbria e di una linea di comunicazione unitaria dell'Umbria e sull'Umbria. Tale linea di comunicazione si estende non solo ai materiali (cartacei, web, ecc.) ma anche agli stand e alle strutture espositive (vedi, l'esperienza di Spazio Umbria)
- costituzione della cabina di regia interna (DGR 604/2013) che consentirà di mettere in sinergia le attività dei diversi settori regionali e di strutture esterne, ma strumentali all'azione della Regione, quali Sviluppumbria, Centro estero e Parco Tecnologico agroalimentare, titolari di funzioni operative in materia di promozione.

Per quanto interessa in questo documento, va ricordato come la legge regionale n. 10/2012 ha individuato in Sviluppumbria il soggetto coordinatore delle attività di Promozione Integrata tenendo conto della natura multifunzione e dell'esperienza che Sviluppumbria ha maturato nel campo promozionale di tipo verticale e multi-settoriale, che comprende anche il turismo, ma che può contare su esperienze differenziate, che vanno dalla valorizzazione della filiera agroalimentare, alla comunicazione delle opportunità di investimenti esogeni, alla presentazione delle eccellenze di tipo industriale-produttivo e artigianale.

Andrà quindi rafforzato il ruolo di Sviluppumbria in quanto strumento tecnico che attua le scelte regionali secondo principi di trasparenza e di verificabilità, così da superare le attuali ambiguità e incertezze relative a scelte e attività che tanto incidono sul tessuto produttivo regionale e, in quanto tali, sono particolarmente esposte allo scrutinio della comunità imprenditoriale: l'occasione di Expo 2015 si presenta come un primo, cruciale banco di prova.

Sarebbe, comunque, opportuno elaborare un programma di promozione integrata pluriennale che sia direttamente e chiaramente riconducibile a scelte politiche cogenti e che valorizzi il ruolo di struttura permanente di promozione assegnato a Sviluppumbria, che, lungi dal sovrapporsi alla operatività di altri stakeholder, ne complementa e rafforza le attività.

La strumentazione di supporto per rendere operativo un disegno di promozione integrata così delineato sarà la individuazione di un **Comitato consultivo** estremamente operativo, inteso come organismo che rafforza il processo di verifica e di confronto con la comunità regionale privata, nel rispetto del principio di accountability non solo economico-finanziaria delle azioni messe in campo dagli attori pubblici. Il Comitato consultivo dovrà dare spazio ai 'champions' dei mercati esteri e dell'innovazione (anche turistica) imprenditoriale e garantire la condivisione delle miglior pratiche in termini di internazionalizzazione e di promozione turistica avanzata. Il Comitato avrà, inoltre, il compito di confrontare gli strumenti di promozione prescelti ed i risultati ottenuti, compresi quelli non direttamente riconducibili alla singola attività, e assumere un ruolo di orientamento all'attività di Promozione Integrata suggerendo, se necessario, eventuali correttivi e integrazioni.

Spetta alla responsabilità della governance regionale regolamentare l'attività del Comitato, specificando chi dovrà coordinarlo e in quale contesto collocarlo per renderlo efficace nel funzionamento.

In conclusione, richiamando alcune delle indicazioni maggiormente attinenti agli obiettivi di questo Piano previste nel *Documento di programmazione triennale 2014-2016*, si ribadisce l'opportunità di:

- monitorare sistematicamente le attività di promozione e promozione integrata riconducibili sia alle strutture regionali e ai soggetti facenti capo all'amministrazione sia a quelle realizzate da altri soggetti/enti economici e culturali;
- analizzare la *reputation* dell'Umbria, non solo dal punto di vista turistico;
- definire una strategia di promozione integrata (tra cui una mirata strategia di partecipazione a fiere nazionali ed internazionali);
- estendere anche alle iniziative di promozione integrata la metodologia di valutazione di efficacia che questo Piano sperimenterà e che dovrà essere condivisa dai vari soggetti interessati;

- rafforzare la comunicazione sia attraverso specifiche campagne sui media sia attraverso l'ulteriore omogeneizzazione di materiali, siti, ecc., sia attraverso la identificazione di presidi stabili di comunicazione nei principali mercati target.

8.8 La promozione on-line

Questo Piano di marketing pone particolare attenzione all'uso della comunicazione on-line per **dialogare** con i mercati: una molteplicità di analisi di mercato fatte a livello nazionale e internazionale, con focus sul turismo, evidenziano come una crescente quota di potenziali turisti si connette al web alla ricerca di informazioni utili sia in fase di organizzazione del proprio viaggio che durante il soggiorno ricercando informazioni su cosa fare, dove mangiare, cosa vedere, ecc..Questo fatto impone ad una destinazione di programmare la produzione e la distribuzione continuativa di contenuti utili agli ospiti, per fidelizzarli e diffondere il brand e per ottenere gli effetti positivi che una strategia di engagement sociale può determinare.

Internet è, dunque, un canale di comunicazione fondamentale per le destinazioni turistiche per attuare strategie di differenziazione dai competitor grazie alle sue potenzialità per:

- segmentare in maniera innovativa il mercato;
- arricchire l'esperienza percepita dai visitatori.

Il web va usato diversamente in relazione al profilo del segmento a cui ci si vuole rivolgere (geografico e/o motivazionale) e della sua conoscenza diretta ed indiretta della destinazione o del tipo di prodotto, nonché in ragione della fase del processo di consumo su cui si vuole incidere, arrivando ad individuare le diverse combinazioni di media e forme di comunicazione (on-line e off-line; tradizionali ed innovative) da usare per raggiungere gli obiettivi individuati dalla strategia.

Le tendenze di fondo sembrano essere:

- una crescente confidenza nell'uso del web per acquistare singole componenti di servizio (trasporto aereo e servizi ricettivi, in primis) e, in maniera ancora marginale, prodotti turistici complessi;

- la condivisione di contenuti, giudizi, foto, video sui social media da parte dei turisti e la crescente influenza di tale comunicazione sulle scelte di acquisto. Tutto ciò in tempo reale grazie all'affermarsi delle tecnologie mobile;
- la centralità della comunicazione per immagini (foto e video). Un trend legato alla recente esplosione di applicazioni e social network che hanno amplificato la diffusione e l'impatto delle foto, come Instagram e Pinterest. Per seguire questa tendenza diventa fondamentale disporre di materiali fotografici di alta qualità capaci di coinvolgere l'utente e di essere dallo stesso condivise in maniera virale. Di estrema utilità la prevista banca data multimediale;
- la necessità di mettere a disposizione degli ospiti strumenti e applicazioni (app turistiche, sistemi di realtà aumentata, ecc.) capaci di accrescere al qualità dell'esperienza di soggiorno;
- l'opportunità di creare e gestire relazioni durature con gli ospiti al momento della loro partenza per trasformarli in testimoni autorevoli e migliorare la reputazione della destinazione e delle imprese turistiche.

8.9 Portale turistico e attività di social media marketing

Nell'ambito del piano di comunicazione online occorre tenere presente l'importanza crescente dei social media nell'ambito del rafforzamento della *brand identity* della destinazione.

Risulta del tutto superfluo soffermarci sulla crescita esponenziale degli utilizzatori del web interattivo, soprattutto nei mercati turisticamente emergenti, come Cina, Brasile e India.

Principi di fondo dell'azione di social marketing:

- l'obiettivo della presenza sui social network è creare **engagement e community** intorno alla destinazione Umbria e/o ai prodotti tematici che si intende promuovere: **il portale e la presenza sui social network devono essere customer centric;**
- **forte attenzione ai contenuti**, che devono essere pensati in ragione del tipo di target di mercato che si vuole raggiungere. Va costantemente monitorato quali siano i contenuti preferiti dai *followers* delle diverse azioni di comunicazione e, in parallelo, sperimentare la condivisione di contenuti nuovi. Con questo orientamento devono essere fatte le scelte riguardanti la creazione di contenuti in lingua

straniera. Se è vero che l'inglese può costituire una lingua passepartout, la proposta di contenuti diventa maggiormente efficace se fatta nella lingua dei mercati geografici individuati come oggetto prioritario di azioni di promozione e comunicazione turistica. Questo vale anche per le azioni di social marketing;

- **priorità dello storytelling**, della narrazione suggestiva di luoghi, attività ed esperienze e **della comunicazione per immagini** (foto e video), mixando contenuti “professionali” e contenuti proposti dagli utenti;
- **stile di comunicazione** fondato su simpatia, flessibilità, apertura e familiarità, ma all'interno di precise linee guida e di un mirato piano editoriale;
- **selezione attenta dei canali social** sulla base degli obiettivi di marketing e dell'analisi dell'effettiva efficacia degli stessi. Ad esempio, avendo come obiettivo la comunicazione verso uno specifico mercato nazionale, vanno propedeuticamente individuati i social network maggiormente usati nello stesso;
- **dinamicità dei contenuti**: la redazione centrale deve avere il controllo strategico dei contenuti del sito e gestire la connessione con i territori per l'acquisizione ed aggiornamento delle informazioni (redazioni periferiche). Questa significa che il successo delle attività di promozione web based è determinato in primo luogo dall'organizzazione dello staff (redazioni) e dalle sue effettive competenze
- **contenuti del portale ricercabili per motivazione di viaggio e località**;
- **contenuti accessibili da canali diversi** e in relazione agli stessi diversamente configurati
- **forte attenzione all'usabilità del sito**: snello nei contenuti, semplice, misurabile e modificabile nel tempo, con servizi di monitoraggio e manutenzione che ne assicurino la piena e costante funzionalità;
- **portale aperto all'interazione con siti esterni**;
- **sperimentare con prudenza** la presenza su nuovi social, monitorandone l'efficacia;
- **affidare ai team operanti con i social network funzioni di marketing intelligence**: la conoscenza costante e diretta dei temi del dibattito e delle immagini postate dai turisti consente di ottenere una visione, dal punto di vista della domanda e in tempo reale, di quello che l'ospite effettivamente fa durante il soggiorno, di cosa apprezza, di come si relaziona con il territorio e del livello di soddisfazione.

Al modello attuale, che ha visto l'avvio sperimentale di azioni nell'ambito del tematismo Via di Francesco e Bike, si prevede di sostituire un modello organizzato dotato di una *social media strategy complessiva*, con un'attenta pianificazione mensile, che sia in grado di mettere a valore i numerosi redattori territoriali (gli operatori degli IAT, formati con specifiche e pratiche sessioni di approfondimento) con una redazione centrale che gestisca i contributi, coordinandone l'ottimizzazione nei vari media.

8.9.1 Il modello organizzativo delle redazioni

La scelta di privilegiare le forme di comunicazione on-line con i diversi mercati target, con una particolare attenzione ai canali social, richiede una forte attenzione nel disegnare il modello organizzativo che possa assicurare la gestione ottimale di portali e social media sia per comunicare che per acquisire informazioni sul potenziale cliente.

Due sono le questioni chiave che devono essere affrontate in sede operativa:

1. **Modello organizzativo** per la gestione del sistema di comunicazione B2C in logica Web2.0. Va organizzato un sistema di "redazioni" su più livelli (centrale e locale), integrate, eventualmente, da redazioni con competenze verticali sui tematismi su cui si concentrano le attività di comunicazione. I contenitori funzionali vanno resi operativi individuando per ogni tipologia il personale capace di operare con le competenze e gli standard tecnici e qualitativi richiesti dalle strategie promozionali.

La redazione è incaricata di monitorare cosa accade nella rete quando si parla di Umbria e turismo, generando engagement sia degli **stakeholder interni** al territorio (influencer, social media istituzionali, altri soggetti che operano nell'ambito della comunicazione turistica e dei settori strategicamente sinergici) che degli **stakeholder esterni** (individuazione degli influencer primari rispetto al set valoriale del brand territoriale e ai tematismi correlati).

A livello locale si deve creare sinergia con il sistema globale di accoglienza e, in particolare, con gli attuali IAT di area vasta. Gli Uffici turistici, infatti, nel presente Piano non si configurano unicamente come responsabili della relazione con il turista (prima, durante e dopo il soggiorno) ma anche come terminali di marketing intelligence e come soggetti responsabili per l'inserimento ed aggiornamento dei contenuti "locali" nel portale turistico regionale.

2. **Risorse umane e adeguatezza delle competenze agli obiettivi del piano di comunicazione.** Una prima criticità da affrontare è la **competenza linguistica**. Infatti, l'interazione in lingua inglese (trascurando per ora le altre lingue, anche se l'aspetto linguistico è assolutamente centrale per sperare di penetrare efficacemente attraverso i social media in mercati geografici in cui l'inglese non riesce ad assicurare una funzione passepartout) richiede obbligatoriamente operatori di madrelingua (o comunque molto esperti) la cui contrattualizzazione può risultare problematica per la natura dell'impegno (freschezza, interesse) ed il suo prolungamento nel tempo (capitalizzazione delle esperienze).

Un obiettivo da raggiungere è la creazione di una redazione centrale in lingua inglese. In prospettiva, in piena sintonia con le finalità del Piano di promozione turistica, si dovrà pianificare l'apertura di alcuni media in lingua, da realizzarsi progressivamente, che consentano di presidiare "temi" e "mercati di riferimento", dotati di tutti gli strumenti di analitica, in grado di monitorarne l'efficacia e la penetrazione.

Per superare la difficoltà a trovare in Umbria persone in grado di gestire dialoghi in lingua straniera con le modalità richieste da un approccio relazionale e confidenziale, si propone di affidare la gestione della comunicazione social diretta ad uno specifico mercato estero alle "antenne di marketing" attivate nei mercati ritenuti di maggiore importanza dalla pianificazione strategica.

Rimane alla redazione centrale il controllo strategico dei contenuti della comunicazione e all'antenna la sua trasformazione in dialoghi in lingua locale e con il gergo specifico della tribù/segmento che si vuole colpire.

Una diversa criticità è la **competenza specialistica su territori e tematismi**: la comunicazione, specie sui social, è quanto più efficace tanto più è fatta da esperti e appassionati che devono interagire con una platea fatta ugualmente da appassionati. Si potrebbe prevedere una call internazionale che consenta ai prescelti di restare in Umbria per almeno un anno fungendo, per i mercati target, da redazione specializzata.

Un ultimo aspetto è collegato alle **competenze di web e social marketing** che devono essere possedute per poter gestire i nuovi strumenti web based che la Regione si appresta a realizzare.

Naturalmente, la leva con cui intervenire sulle competenze è quella della formazione.

Un ulteriore elemento di riflessione nasce dalla complessità della gestione del sistema attuale, che vede coinvolti molti soggetti che gestiscono una presenza in rete non percepibile come “organica” rispetto alle presenza della Regione.

Occorre, quindi, che il progetto di Portale, oltre a fornire gli strumenti informatici che consentano maggiore coesione (con la conferma della “destination identity”), fornisca linea guida di uniformità grafica che permettano di raggiungere il risultato di una conformità stilistica necessaria al rafforzamento del brand territoriale.

La proposta è di adottare un kit grafico di omogeneità web che permetta a tutti i siti/portali non riconducibili direttamente alla Regione di entrare in sinergia con la linea di immagine del Portale regionale attraverso l'utilizzo delle grafiche della Regione.

L'obiettivo è chiaramente quello di rafforzare la brand identity territoriale attraverso la messa a sistema dei canali informativi web determinata dall'uso di una linea grafica riconoscibile comune che evidenzia il legame fra Portale regionale ed altri siti/portali indipendenti (non finanziati dalla regione o non completamente pubblici) ma che, in molti casi, sono più accattivanti e più utilizzati dai turisti.

Questa soluzione appare preferibile a quella di creare un sistema di certificazione o, comunque, di valutazione qualitativa che fissi standard per ottenere la possibilità di ottenere il 'bollo' regionale

RIFERIMENTI

- Accademia d'Impresa, S3.Studium, *Il futuro del turismo in Trentino*, in www.accademiadimpresa.it/Resources.res?1158, gennaio 2013,
- Bergner (von) Nele Marisa, *Future Challenges for Global Tourism: A Delphi Survey*, in "Journal of Travel Research", October, 10, 2013
- Chris Anderson, *The Long Tail*, Wired Magazine, 12-10-2006
- Chris Anderson, *La coda lunga - Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice Edizioni, Torino, 2010
- Cisco, *Visual Networking Index (VNI) Forecast (2012-2017)*, maggio 2013
- Ciset, *TRIP. Previsioni sulla domanda turistica da e verso l'Italia. Rapporto 2013-14*, in <http://virgo.unive.it/ciset/website/>, 2013
- Cst, *Tendenze tecnologiche nel turismo*, luglio 2013
- Dall'Ara Giancarlo, *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, in a cura di Dall'Ara G., "Le nuove frontiere del marketing nel turismo", Franco Angeli, Milano, 2009
- Doxa, *Turismo in Umbria*, 2007
- Ejarque Josep, *Destination marketing. La nuova frontiera della procomercializzazione turistica*, Hoepli, Milano, 2009
- European Commission, *Attitudes of europeans towards tourism. Report*, in "Flash Eurobarometer", 370 - TNS Political & Social, marzo 2013
- Formica Sandro, *Think Tank. Qualità e turismo: rispondere oggi alle sfide di domani*, Servizio turismo Regione Umbria, 5° seminario di approfondimento tematico sul turismo, Todi, 25/27 novembre 2010
- Formica Sandro, *Secondo think tank. Strategia e Turismo: dalla formulazione all'implementazione*, Servizio turismo Regione Umbria, Todi, 29/30 aprile 2011
- IPK International, *ITB World Travel Trends Report 2012/13*, dicembre 2012, 2012, scaricabile dalla pagina web:
http://www.itb-berlin.de/media/itbk/itbk_media/itbk_pdf/WTTR_Report_2013_web.pdf

- Ishikawa Kaoru, *Guida al controllo della qualità*, Franco Angeli, Milano, 1988.,
- Isnart, *Il turismo di nicchia come opportunità per affacciarsi su nuovi mercati*, a cura di Rossato Marta, febbraio 2012, in <http://www.rer.camcom.it/comunicazione/notizie/pdf-2012/slides.pdf>
- Istat, *Viaggi e vacanze in Italia e all'estero. Anno 2013*, febbraio 2014
- Levi Sacerdoti S., Gasca E., Mauro S., (2011), *Dal piano strategico a una pianificazione turistica di accoglienza e gestione dei visitatori*, in "Rivista di scienze turistiche", n. 2, consultabile su <http://www.ledonline.it/Rivista-Scienze-Turismo/>
- Manente Mara, *Turisti e mercati: analisi di nuovi scenari*, in [/www.ghnet.it/turisti-e-mercati-analisi-di-nuovi-scenari](http://www.ghnet.it/turisti-e-mercati-analisi-di-nuovi-scenari), 16/5/2013
- Osservatorio nazionale turismo, *Customer care. Rapporto annuale*, marzo 2013
- Osservatorio nazionale turismo, *Indagine sul turismo organizzato internazionale. Rapporto annuale*, giugno 2013
- Osservatorio nazionale turismo, *Le performance di vendita delle imprese del ricettivo*, pubblicazioni semestrali per gli anni 2013 e 2012
- Osservatorio nazionale turismo, *Indagine quantitativa sui comportamenti turistici degli italiani*, pubblicazioni semestrali per gli anni 2013 e 2012;
- Osservatorio turistico regionale, *Rapporto Annuale sul Turismo, 2010-11*
- Osservatorio turistico regionale, *Rapporto Annuale sul Turismo 2009*
- Regione Umbria, *Proposta di Documento Annuale di Programmazione 2013-2015*
- Regione Umbria, Servizio turismo, *Documento triennale di indirizzo strategico per il turismo 2014/2016*
- Regione Umbria, Servizio turismo, *Documento triennale di indirizzo strategico per il turismo 2011/2013*
- Regione Umbria, Servizio Turismo e Promozione Integrata, *Piano annuale delle attività di promozione turistica e integrata 2014*

- Regione Umbria, Servizio Turismo, *Approvazione e pubblicazione "Bando per il finanziamento di interventi volti alla promo-commercializzazione turistica di prodotti tematici e prodotti d'area mediante la realizzazione di progetti integrati collettivi"*, Determinazione dirigenziale 16/3/2010, n. 2200, in Supplemento ordinario Bollettino Ufficiale Regione Umbria, n. 13 del 22/3/2010.
- Rosignoli Stefano e D'Urzo Eleonora, *Il ruolo del turismo*, in AUR, "L'Umbria tra crisi e nuova Globalizzazione. Scenari, caratteri, tendenze, Rapporto economico e sociale 2012-13", AURapporti, 2013
- Rossi Andrea e Goetz Maurizio, *Creare offerte turistiche vincenti con Tourist Experience Design*, Hoepli, Milano, 2011
- Solis Brian, *The rise of digital influence*, 2012
- Unioncamere, *Impresa turismo 2013*, e precedenti edizioni relative agli anni 2012 e 2011;
- Viralalbeat e Centro Studi Etnografia digitale, *Indagine netnografica sulla web reputation del marchio "Umbria"*, 2012
- World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness. Report 2013*, scaricabile dalla pagina web: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2013/#=>