

REGIONE UMBRIA

MTU

MASTERPLAN PER IL TURISMO

Il MTU è stato lanciato nel 2018 con l'intento di definire in modo del tutto innovativo una linea di sviluppo integrato dell'Umbria a partire dalla sua eccezionale opportunità che è costituita dal turismo.

Il MTU non si limita al settore turistico in senso stretto e tradizionale ma, sulla falsariga di quanto concordato a livello nazionale con il PST 2016-2022 - a cui tutte le Regioni hanno contribuito da protagoniste - prevede una fortissima interazione tra tutti gli elementi e le competenze che contribuiscono all'attrattività turistica di un territorio, a partire dalla sua marca e fino alle varie connessioni settoriali che rendono il turismo trasversale ed insieme motore di sviluppo anche molto oltre i suoi effetti diretti.

La tattica dell'intervento comunicativo durante il lock-down ed in preparazione dell'estate 2020 si è innestata perfettamente nella strategia che il MTU stava disegnando. Non è stato necessario, infatti, immaginare o praticare stravolgimenti, ma piuttosto calibrare le azioni sulle attuali risorse ed opportunità, per affrontare poi le strategie di medio-lungo periodo in una fase stabilizzata.

Overview***La pandemia di Covid-19 ha colpito un settore che mostrava un trend positivo sia internazionale che nazionale***

Il 2019 è stato un altro anno di forte crescita in tutto il mondo per il settore turistico, che ha rafforzato il suo ruolo di driver nella crescita economica globale e nella creazione di nuovi posti di lavoro. Il turismo rappresenta, infatti, il 10,3% del PIL mondiale, pari a 8,9 trilioni di dollari americani, e il suo tasso di crescita al 2019 si attestava al 3,5%¹. Gli arrivi turistici internazionali nel mondo sono stati 1.461 milioni, con un incremento del 3,8% registrato nel 2019.

I principali indicatori turistici confermano, quindi, il 2019 come il decimo anno consecutivo di crescita del settore, anche se più contenuta rispetto agli anni precedenti. Le cause di questa frenata possono essere imputate a molteplici fattori: le incertezze legate alla Brexit, il fallimento di Thomas Cook e di alcune compagnie aeree low cost in Europa, le tensioni geopolitiche e sociali e la frenata generale dell'economia².

In linea con il quadro generale, il turismo in Italia nel 2019 ha mostrato una crescita più contenuta rispetto agli anni precedenti, secondo i dati attualmente disponibili. Nel 2018 il comparto turistico incide per il 13% sul PIL nazionale, e offre occupazione a 3 milioni di italiani.

La crescita delle presenze turistiche al 2% si presenta in linea con le performance medie dell'Unione Europea. I primi mesi del corrente anno prospettavano il 2020 come undicesimo anno consecutivo di crescita del turismo a livello mondiale, ma la pandemia ha duramente colpito il settore, generando una crisi senza precedenti.

¹ Fonte WTTC, *World Travel and Tourism Council*

² Fonte OMT, *Organizzazione Mondiale del Turismo*

L'Italia affronta questa sfida partendo sicuramente più svantaggiata, avendo un'economia meno forte e una dipendenza dal turismo più elevata della media mondiale, oltre ad essere stata tra i paesi più duramente colpiti dalla pandemia. Ci si aspettano quindi delle conseguenze di portata maggiore, sia sull'economia che sul settore turistico italiano.

Istat stima infatti il PIL italiano a -8,3% nel 2020, con una ripresa del 4,6% nel 2021.

L'Italia ha iniziato il 2020 con un +11% di arrivi turistici nel mese di gennaio rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, registrando poi il primo calo (-12%) nel mese di febbraio. Con l'arrivo del lockdown proprio nei mesi primaverili, che rappresentano in media il 23% delle presenze turistiche straniere annuali, l'Italia ha perso 81 milioni di presenze turistiche rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, di cui 45 milioni di stranieri. 9 miliardi di spesa turistica straniera e 5 miliardi di spesa turistica italiana sono state perse nel trimestre marzo-maggio 2020 (fonte ISTAT e Banca d'Italia).

Forti perdite conseguenti sulla spesa turistica, che diminuirà di 29 miliardi, facendo perdere al settore ricettivo un fatturato di 17 miliardi, secondo le stime di Federalberghi. L'occupazione non è ovviamente risparmiata: a rischio circa 500 mila posti di lavoro durante l'estate 2020, con un impatto soprattutto sul lavoro stagionale, perno del settore, che ha già perso 106 mila posti di lavoro solo nel mese di aprile 2020.

Lo scenario più ottimistico vede l'anno concludersi con un -41% di arrivi turistici in Italia, con una ripresa lenta prevista nel 2022 solo a patto di nessuna chiusura forzata del Paese.

Più rassicuranti sono le prospettive del turismo domestico: le indagini Enit confermano che tra il 21 giugno e il 10 ottobre, 1 italiano su 2 farà almeno un periodo di vacanza, e il 90% ha scelto la stessa Italia come meta turistica (a consuntivo è stato il 97%).

Da notare la forte differenziazione territoriale e tematica di questo dato medio: più svantaggiate le città d'arte e d'affari, e le destinazioni di turismo di massa come le mete religiose.

1. LE ANALISI DI PIANO (Pre-Covid)

Il posizionamento dell'Umbria nei confronti dei competitor

A livello internazionale l'Umbria si caratterizza rispetto ai territori analizzati³ per:

- un portafoglio prodotti più ampio;
- la prevalenza di offerta nel settore extralberghiero;
- una maggiore capacità di attrarre turisti internazionali (fatti salvi i territori belga e spagnolo).

Nel contesto nazionale, insieme ad una permanenza media più bassa (2,45 notti), l'Umbria mostra un problema relativo alla saturazione, con solo il 13% dell'utilizzazione (lorda) dei posti letto, dato che nelle destinazioni confrontate supera il 20%. Rispetto al Chianti si nota anche una certa debolezza sui mercati stranieri⁴.

³ Sono state analizzate, in Europa, l'Auvergne-Rhone-Alpes (Francia), Bourgogne-Franche-Comté (Francia), Turingia (Germania), Brussel (Belgio), Andalusia (Spagna) assimilabili all'Umbria, oltre che per dimensioni, per motivazioni di viaggio e offerta turistica, per tipo di attrazioni offerte (eventi, cammini, luoghi di culto); in Italia la Destinazione Emilia e l'ambito turistico Chianti.

⁴ È stato inoltre effettuato un confronto tra quattro eventi umbri, di diversa tipologia, e altrettanti eventi realizzati all'estero:

Inoltre, i dati del portale turistico Umbriatourism.it mostrano un interesse crescente per l'Umbria e per la sua offerta turistica. Il "traffico" è prevalentemente nazionale (77,3%). Quanto agli stranieri l'Umbria riscuote il maggior interesse nel Regno Unito e, oltreoceano, negli Stati Uniti. Nei top 5 anche la Germania, la Francia e i Paesi Bassi. Cresce in maniera costante il seguito dei fan dell'Umbria legato ai social network.

Le imprese turistiche (ricettività e servizi)

Il mondo digitale ha ormai permeato le attività turistiche umbre: oltre l'80% ha un sito web, con una percentuale massima tra gli alberghi (90%); i due terzi sono presenti sui social network (indagine del MTU sulle imprese).

Il 40% del prodotto turistico umbro per la vendita passa attraverso i portali commerciali. I grandi aggregatori però riescono ad intercettare soprattutto la ricettività e in particolare quella extralberghiera.

La domanda attuale

La fotografia della domanda attuale e potenziale effettuata grazie alle indagini del MTU, mentre conferma alcune informazioni di senso comune, evidenzia anche importanti spazi e direttrici di miglioramento ed espansione.

| | NON USER | TURISTI | ESCURSIONISTI |
|------------------------------------|--|--------------------------------|---------------------------------------|
| Occupazione | studenti occupati | occupati | occupati disoccupati casalinghe |
| Reddito | medio basso | medio basso | medio basso |
| Area provenienza | nord est - sud e isole | Italia | centro |
| Età | meno di 35 | più di 35 | più di 35 |
| Sesso | uomini e donne | uomini e donne | donne |
| Immagine | borghi , arte e natura non conosce offerta dell'Umbria | borghi, natura, arte eventi | borghi e natura lago, religione |
| Utilizzano internet per | fare acquisti messaggistica istantanea | vedere film | messaggistica istantanea |
| Criteri di scelta della vacanza | presenza di amici e parenti | terme borghi e cammini | |

- Umbria Jazz (Perugia) - North Sea Jazz (Rotterdam, Olanda)
- Festival dei Due Mondi (Spoleto) - Melbourne International Arts (Melbourne, Australia)
- Festival Internazionale del giornalismo (Perugia) - IRE Conference (Orlando, USA)
- Eurochocolate (Perugia) - Chocolart (Tubinga, Germania).

Gli eventi umbri hanno un seguito molto più ampio oltre che in termini di partecipanti anche per quanto riguarda la eco e l'apprezzamento sui social network, rispetto agli analoghi internazionali.

L'individuazione dei target deriva da un'attenta analisi di approfondimento originale "data mining" e market research che si è esplicitata nelle seguenti attività:

Survey su turisti ed escursionisti italiani⁵
Survey su turisti ed escursionisti stranieri⁶.

2. LA CONGIUNTURA IN ATTO (*aggiornamenti a ottobre 2020*)

Come previsto e prevedibile, oltre i mesi del lock-down e con la progressiva -contrastata- riapertura delle attività turistiche, l'estate ha avuto caratteri completamente diversi da quella del 2019 e dalle precedenti.

Da un punto di vista di **domanda**, il solo mercato effettivamente riaperto è stato quello domestico, con piccole e tardive estensioni a quello europeo, in particolare di lingua tedesca e fiamminga. Ancora sostanzialmente chiusi i mercati intercontinentali, ed in particolare quello statunitense -vero punto di forza di molti segmenti e destinazioni-. Da ricordare che comunque una dimensione fisiologica di incoming per motivazioni obbligate (stimata nel 10%) ha continuato a prodursi persino nei mesi di chiusura totale.

I "must" per i turisti "leisure", rilevati in diverse indagini affidabili, sono stati e rimangono:

- la fiducia nei luoghi e nelle imprese che si conoscono;
- la possibilità di praticare attività anche all'aria aperta in un effettivo distanziamento (a parte la minoranza che ha prodotto i noti episodi che hanno condotto alla ri-chiusura dei locali di intrattenimento);
- il poter tornare rapidamente a casa -meglio se con i propri mezzi di trasporto- senza vincoli se ci sono problemi.

Tutto questo in un quadro contraddistinto dalla ridotta disponibilità di tempo (per ferie consumate o altro) e dalla minore capacità di spesa assoluta e pro-capite (per redditi effettivamente ridotti o anche solo per prudenza: ricordiamo che i risparmi degli Italiani sono fortemente cresciuti negli ultimi mesi).

Come risultante nel 2020 sono stati effettuati meno periodi di vacanza rispetto al 2019 e agli anni precedenti e di durata più breve.

Dal lato dell'**offerta**, occorre fare delle distinzioni, basate sui fattori di cui sopra:

⁵ In concomitanza alla raccolta delle esperienze e delle esigenze degli operatori attivi sul territorio umbro, si è proceduto con l'indagine sui turisti ed escursionisti italiani e stranieri che hanno visitato la Regione Umbria almeno una volta negli ultimi 5 anni.

⁶ Dopo aver approfondito la soddisfazione, le motivazioni di visita e le attività svolte dai turisti italiani si è proceduto con un'analisi simile per i turisti che invece arrivano da oltre confine e in particolar modo dagli Stati Uniti, dall'Inghilterra e dalla Germania, quali mercati di riferimento per il settore turistico umbro.

- a livello di territori e destinazioni si confermano gli andamenti relativamente positivi (verrebbe da dire: meno negativi) dei luoghi abituati e “baciati” da un turismo di prossimità e comunque di corto raggio (tra cui l’Umbria), che hanno beneficiato della domanda interna per quest’anno rimasta in Italia (il 97% secondo l’ENIT);
- per le tipologie di offerta/prodotto sembrano aver tenuto meglio la montagna, il mare, la campagna. Molto male invece le città, il termale, il religioso, oltre al business e allo scolastico, che hanno “saltato un giro”, e non riescono a prevedere quando potranno riprendere;
- per la ricettività, anche in relazione a quanto sopra, la situazione è molto critica per gli alberghi in particolare di catena (e quindi in città), molto meno per gli esercizi plein air e per quelli balneari; probabilmente stagione molto positiva per il “self catering” (case, appartamenti, B&B, altre forme di extralberghiero), che però in buona parte sfuggono alle rilevazioni;
- per l’intermediazione (TO e Adv) le stime sono molto severe, perché tutti i principali flussi e mercati – sia incoming che outgoing - sono preclusi o semi-deserti, e la situazione è continuamente aggravata dall’esplosione di focolai e dai rischi di quarantena obbligatoria. Stessa cosa dicasi per tutto il comparto del MICE (Meeting, Incentive, Congressi ed Esposizioni), sostanzialmente fermo ed in difficile ripresa autunnale, anche per effetto della diffusione delle nuove forme di incontro e relazione di tipo telematico.

In Umbria i primi dati (ancora provvisori) descrivono una estate a toni chiaro- scuri: un 30% in meno di presenze totali, con il crollo (-75%), prevedibile, del mercato internazionale, e una crescita seppur contenuta del mercato nazionale.

3. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA

| FORZA | DEBOLEZZA |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Percezione positiva all'esterno • Eccellenza riconosciuta per prodotti come l'enogastronomia, gli eventi, i cammini • Un patrimonio culturale diffuso • Spazi adeguati (post COVID) • Offerta differenziata • Prossimità ampia • (anche ai tempi del COVID) | <ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà a creare prodotto • Scarsa saturazione delle strutture ricettive (e scarsa redditività) • Scarsa autonomia delle imprese dal punto di vista commerciale • Sistema di connessioni legato alla mobilità (mobilità interna) • Poca internazionalizzazione |

| OPPORTUNITÀ | VINCOLI |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Green is beautiful • Migliore gestione dei beni culturali • Diffusione del digitale • Cambiamento nei bisogni • Nuove modalità di consumo (sharing, ...) | <ul style="list-style-type: none"> • Individualismo di molti territori • Commercializzazione delegata • Il settore alberghiero da ripensare • Manutenzioni (mix pubblico/privato) • Mercato "fragile" (post Covid) • Lavoro dal turismo |

4. IL MTU: VISION E PRINCIPI

L'Umbria Cuore Verde si deve reinterpretare e farsi riconoscere come componente essenziale del "Green Deal" europeo, attraverso una rilettura dei propri asset come l'accessibilità, la percorribilità lenta, le città e i borghi a dimensione d'uomo, la biodiversità e la natura protetta, i cammini e le ciclovie, le linee ferroviarie diffuse, la spiritualità, il benessere olistico che punteggia e attraversa tutti i territori, gli eventi della tradizione e della partecipazione.

Il PST nazionale individua tre principi trasversali (innovazione, sostenibilità e accessibilità) come elementi strategici che agiscono in modo trasversale sugli obiettivi e sugli interventi del Piano stesso. Il MTU fa propri questi principi, li declina al contesto regionale, e soprattutto li integra con un quarto principio che è quello della customer experience.

Viviamo trasformazioni che comportano una continua **INNOVAZIONE** in tutti quelli che sono i momenti che caratterizzano il percorso ideale che il turista fa, da quando sceglie fino a quando torna dalla vacanza e nei momenti successivi al suo ritorno, caratterizzati da una condivisione ulteriore dell'esperienza. Un percorso che il marketing turistico definisce "customer journey". Questo richiede che l'innovazione -anche tecnologica, ma non solo- debba permeare tutto il sistema ospitale.

La **SOSTENIBILITÀ** ambientale deve essere una preconditione allo sviluppo e all'utilizzo delle risorse territoriali in un'ottica di ottimizzazione, risparmio e riproducibilità, in grado di garantirne l'utilizzo alle generazioni future. E' questo un valore sempre più condiviso sia dalla domanda che dall'offerta, che si esplicita nei comportamenti di chi produce e chi consuma, e negli stili di vita quotidiani.

L'ACCESSIBILITÀ è un sistema integrato che a partire dalle esigenze degli utilizzatori (residenti e turisti) sia in grado favorire pari opportunità di fruizione e di gradimento per tutti gli utenti, ed insieme agevole raggiungibilità dei luoghi, in termini di tempi, costi, informazioni disponibili.

Curare e misurare permanentemente la **CUSTOMER EXPERIENCE** è il modo obbligato di migliorare l'esperienza e la percezione che il turista ha dell'Umbria.

5. IL MTU: GLI ASSI E LE AZIONI

5.1. L'OFFERTA TERRITORIALE

UNA MOBILITÀ DA RIPROGETTARE: LA REGIONE FACILE. In Umbria, tra gli operatori sia pubblici che privati, è fortemente sentito il tema della raggiungibilità, percepito come un vincolo che non consente di attingere a mercati più ampi.

INFRASTRUTTURE E SERVIZI DI ARRIVO. Il mezzo principale per raggiungere l'Umbria rimane l'automobile, ma per la raggiungibilità di lunga percorrenza occorre sviluppare una politica regionale integrata con il settore dei trasporti. Una proposta mirata, eventualmente con un supporto pubblico iniziale, può rivelarsi in grado di raccogliere la domanda latente.

INFRASTRUTTURE E SERVIZI DI FRUIZIONE. Il problema della mobilità (lenta) sul territorio regionale è tanto più strategico perché in futuro si dovrà cercare di vendere più "Umbria" (marca che si identifica con un prodotto "green e diffuso") e relativamente meno poli concentrati, come avviene adesso. È necessario un approccio elastico e multimodale.

IL TERRITORIO UMBRO: VERDE, MA ANCHE BELLO, VIVACE, BUONO, SANO, LENTO. I punti di forza distintivi dell'Umbria, che le indagini sulla domanda restituiscono, sono lampanti: una Terra dei Cammini, ricca di eventi, eccellente per l'enogastronomia. È un ottimo punto da cui partire per il consolidamento dei mercati attuali, ma non basta per affrontare quelli potenziali, e soprattutto i nuovi target.

PER UNA REGIONE ATTRATTIVA E COMPETITIVA. Tutti i segnali che arrivano dai comportamenti della domanda mostrano come occorra valorizzare il fattore ambientale, la dimensione dei borghi, le attività outdoor, il benessere nella natura, la lentezza. Si tratta di un allargamento necessario del portafoglio e del catalogo dei prodotti.

APERTURA. L'opposto – auspicato - della concentrazione spaziale e stagionale del turismo umbro sta nella fruibilità del territorio, in una parola della sua raggiungibilità e nella sua "apertura".

LUOGHI APERTI. È l'esperienza e la pratica dei luoghi a renderli memorabili, a farli divenire parte delle persone che li hanno vissuti, a farne parlare. Per questo se l'Umbria vuole essere il cuore di una esperienza deve farsi conoscere direttamente, con la pratica, con la vita vissuta.

UN PATRIMONIO CULTURALE DA GESTIRE (MEGLIO). Si devono diffondere le buone pratiche proprio in una logica di nuova risorsa territoriale regionale, mettendosi in grado di offrire e rendere fruibile, con tutte le precauzioni e le regole del caso, l'enorme patrimonio eccellente e diffuso che, altrimenti, degraderebbe senza speranza nell'oblio.

MANUTENZIONI: UNA REGIONE AMATA. L'obiettivo è quello di stimolare il senso di appartenenza e di proprietà collettiva del territorio, da raggiungersi anche mediante una opportuna comunicazione interna del MTU, dei suoi obiettivi e risultati attesi.

IMPRESA. Esistono diversi strumenti a livello sia nazionale che comunitario in grado di contribuire e convergere nel sostegno delle imprese, ad esempio in termini di formazione

permanente, di innovazione tecnologica e digitale, e così via. A questi sembra il caso di aggiungere una specie di booster regionale, almeno in direzione di rete e di “club” tra le imprese.

RETI LOCALI. Nelle aree sub regionali che si andranno a creare si possono realizzare nuove reti di impresa su base locale.

RETI TEMATICHE. Intorno ai nuovi grandi assi di senso (cammini, ciclovie, ferrovie, ippovie, ecc.) occorre organizzare e sostenere opportunamente concatenazioni di imprese tra loro omogenee o comunque coerenti in grado di rapportarsi a pubblici specializzati.

CLUB DI MERCATO. Si possono creare aggregazioni di imprese (non solo ricettive, non solo turistiche) finalizzate all’export su determinati mercati.

STARTUP. È indispensabile la promozione di una generazione di nuove idee imprenditoriali, interne o connesse o del tutto nuove alle imprese esistenti.

5.2. IL MARKETING

UNICITÀ. Va realizzata una strategia di medio-lungo periodo da cui discendano le tattiche opportune: una azione integrata che arrechi vantaggi ed economie di scala e di scopo in una serie di attività che hanno finora sofferto di scoordinamento.

UNA MARCA DA ADOTTARE E RIVENDICARE: LA REGIONE UNICA. Serve l’adozione di una marca corporate unica regionale, in grado di farsi forza e ricavare valore per il turismo dalle varie eccellenze di sistema (dai prodotti ai produttori agli eventi), e per attribuire valore di marca regionale anche a realtà e soggetti dispersi. A questo è funzionale la ridefinizione del logotipo unico regionale il più possibile condiviso da vari settori produttivi.

L’analisi di benchmarking realizzata evidenzia come in alcuni casi, come ad esempio in Sardegna, il marchio nasce con l’obiettivo di promuovere l’immagine della regione in maniera integrata per la valorizzazione del turismo, dell’artigianato, delle produzioni agroalimentari e industriali, della cultura regionale nel suo interesse, ma nei fatti questo non si traduce poi in una politica di “brand identity” regionale.

Ad oggi solo il Trentino e l’Alto Adige dispongono di una marca ad ombrello “compiuta” che racchiude i diversi settori, concentrando gli sforzi di promozione e commercializzazione e aumentando l’efficacia delle iniziative commerciali. In entrambi i casi il percorso avviato ha avuto una gestazione non breve e diversi passaggi e revisioni prima di arrivare allo stato attuale.

[FASE 2 SAL_ALL_18_sintesi_benchmark_marchi_regionali]

[FASE 2 SAL_ALL_19_bozza_benchmark_marchi_regionali]

A tal proposito, al fine di creare una “cultura di brand e di territorio” tra gli operatori, l’attività condivisa durante l’incontro tra Amministrazione e Categorie economiche del turismo del 5 ottobre 2020, e ancora in fase di approvazione, avrà caratteristiche dinamiche, consistendo in un ciclo di incontri a tema interattivi, con partecipazione sia fisica che virtuale.

I temi che appaiono più adeguati e coerenti con il percorso del MTU attraverso l'era-Covid sono i seguenti:

Tra marca e motivazioni: le nuove dinamiche delle destinazioni turistiche e del loro marketing; la comunicazione tra Corporate e Brand; il nuovo logo regionale.

Possibili discussants: Michela Valentini (Destination Manager OGD Padova) e Maurizio Rossini (Direttore Trentino Marketing).

Le sfide per la ricettività alberghiera: prodotti, canali di vendita e comunicazione, mercati di domanda, sistemi di valori, target e tribù; il nuovo logo regionale: valore aggiunto e modalità d'uso.

Possibili discussants: Giancarlo Carniani (Manager Alberghi Firenze) e Michil Costa (Albergatore Alto Adige e Toscana).

Le sfide per la ricettività plein air: prodotti, canali di vendita e comunicazione, mercati di domanda, sistemi di valori, target e tribù; il nuovo logo regionale: valore aggiunto e modalità d'uso.

Possibili discussants: Maurizio Vianello (imprenditore Veneto) e Stefano Amadei (Manager Sardegna e Lazio).

La proposta di esperienze (culturali, spirituali, sportive, enogastronomiche, ecc.): atteggiamenti e tendenze generali della domanda globale ed italiana, nuovi assi di senso, vecchi e nuovi prodotti; Il nuovo logo regionale: valore aggiunto e modalità d'uso.

Possibili discussants: Letizia Casuccio (Direttore Coopculture) e Luca Bruschi (Direttore Associazione Europea Vie Francigene).

Le sfide per l'organizzazione e l'intermediazione: grandi players off e online, reti, imprese singole; il nuovo logo regionale.

Possibili discussants: Roberto Gentile (Network News) e Ivana Jelinic (Presidente FIAVET).

I VALORI DELLA MARCA RICONOSCIUTI, CONDIVISI, RIVENDICATI. I punti di forza distintivi che le indagini restituiscono sono lampanti: una Terra dei Cammini nella natura, punteggiata di Borghi, ricca di eventi, eccellente per l'enogastronomia. Ancora da valorizzare le attività outdoor, il benessere, la lentezza, ecc.

PRODOTTI. La questione fondamentale non è quali prodotti turistici vende l'Umbria, ma quali prodotti comprano i suoi ospiti e quali sarebbero interessati a trovare/ a provare.

PRODOTTI CONSOLIDATI. Occorre rafforzare il posizionamento sui mercati consolidati (centro Italia e centro-nord Europa in particolare), ed al contempo costruire un nuovo e più attuale riposizionamento per il tempo libero, la mobilità lenta, le attività outdoor e plein air, anche mediante una consistente e sempre più incisiva diversificazione di prodotto in tal senso.

PRODOTTI NUOVI. Sono diversi i temi o le famiglie di prodotti a cui la domanda dimostra crescente attenzione: *Mobilità* senza intoppi, *Benessere* interiore, *Attenzione all'ambiente, socialità*.

MERCATI. PROSSIMITÀ. Il marketing turistico deve cercare di trasformare l'“attrazione fatale” nei confronti delle aree più vicine da escursionismo in prodotti turistici, organizzando tutte le occasioni in modo da facilitare o addirittura forzare il pernottamento.

MEDIO RAGGIO

È essenziale giocare sui prodotti connotanti, e cioè quelli basati su attrattori forse non unici, ma certamente speciali.

LUNGO RAGGIO

È necessario muoversi in una logica fortemente selettiva, sugli attrattori in grado di generare prodotti “Star” e cioè irripetibili, di rilevanza mondiale, tali da consentire di affrontare mercati anche molto lontani, eppure sensibili alla specifica rarità.

TARGET. ATTUALI. Sono ancora relativamente rare le offerte “a valore”, in grado di rivolgersi a target più alti della media, e forse anche più giovani, andando verso quelle generazioni che rappresentano la punta di diamante dei comportamenti ed anche dei consumi.

NUOVI. Alcuni target oggi si presentano come marginali per il turismo umbro, come evidenzia l'indagine sui “non users”.

Da un punto di vista geografico fondamentale concentrarsi, in un momento di risorse da gestire in modo ancor più accurato rispetto ad un anno “tradizionale”, su strategie mirate a:

medio raggio (Italia) => Lombardia, Lazio, Emilia-Romagna, Piemonte, Veneto
attraverso una strategia di comunicazione omnicanale in grado di mixare strumenti digitali (es. micro influencer, social media marketing) e tradizionali (es. radio locali)

raggio internazionale (Estero) => Olanda e Germania
attraverso una strategia prevalentemente online per ottimizzare l'investimento

STRUMENTI. È il momento opportuno di passare ad alcune precise scelte di priorità, che si prestano ad una condivisione con tutti gli attori del sistema.

TECNOLOGIA. In una prospettiva “omnichannel” le attività digitali assumono una importanza preminente (su questo si veda anche l'ipotesi presentata nel punto precedente).

PRENOTABILITÀ E VENDITA. Occorre affinare i sistemi di rilevazione e verifica, ma soprattutto mettersi in grado di conoscere informazioni più sofisticate e predittive, come ad esempio le prenotazioni, il ruolo degli eventi, i canali di vendita, il revpar.

EVENTI COMUNICATIVI. Le attività di promo-comunicazione, per essere efficaci, devono incorporare quote crescenti di marketing intelligence, di creatività, di innovazione, passando dai media “comprati”, a quelli “guadagnati”, a quelli “creati”.

5.3. LA GOVERNANCE

UNITARIETÀ. Una marca unica pretende una gestione unitaria, che va ben oltre le competenze turistiche: è una sfida “corporate” che deve essere affrontata da tutto il sistema regionale, a partire dalle sue più alte espressioni, e coinvolgere tutto l’apparato produttivo, a partire dai suoi marchi più famosi.

La maggior parte delle regioni italiane, si sono dotate di un marchio turistico da utilizzare in tutte le attività promozionali il cui utilizzo viene concesso nella maggior parte dei casi anche ai territori e alle strutture del settore.

CENTRO E AMBITI. Si deve pensare all’individuazione di alcuni ambiti gestionali che possano risultare efficaci, a partire dalla loro dimensione caratteristica, dalla storia e dall’identità, dalla massa critica di offerta e di domanda turistica, e dalla loro volontà di azione congiunta e comune.

Per definire questi ambiti è opportuno stabilire un quadro normativo regionale, ed un processo di adesione e selezione guidato e premiale.

Non è necessario che tutti i territori regionali ne facciano parte, anche se è auspicabile. Più importante appare la convinzione ad associarsi, e l’identificazione di una leadership locale autorevole e riconosciuta.

Vengono di seguito presentate tre ipotesi di accorpamento dei territori che dovranno essere oggetto di discussione ed approvazione ai tavoli della Regione insieme ai principali protagonisti e stakeholder.

[FASE 2 SAL_ALL_22_20200409 ambiti_territoriali (1)]

[FASE 2 SAL_ALL_22_20200409 ambiti_territoriali (2)]

[FASE 2 SAL_ALL_22_20200409 ambiti_territoriali (3)]

Durante la prima fase di analisi l’offerta umbra è stata analizzata attentamente attraverso le seguenti analisi:

Approfondimenti originali “data mining”:

Survey sugli operatori umbri⁷

Cluster Nomisma per una lettura oltre i comprensori⁸

⁷ L’indagine rivolta alle imprese turistiche (ricettività e servizi) dell’Umbria è stata realizzata all’inizio dell’estate 2019, e ha preso in considerazione i seguenti aspetti: strumenti promozionali, canali di vendita, target e servizi, investimenti e innovazione.

⁸ Ogni comune umbro può contare su un mix unico di attrattori che ne caratterizzano in modo peculiare l’offerta turistica. Al fine di analizzare il territorio in un’ottica nuova e originale, che vada oltre la classica ripartizione in comprensori, sono stati individuati cluster omogenei di comuni, assimilabili rispetto ad asset turistici riconducibili a:

- PAESAGGIO & NATURA
- TRADIZIONE & CULTURA



L'ipotesi di accorpamento ha avuto origine da una riflessione che ha tenuto quindi in considerazione in modo congiunto le peculiarità del territorio (assi) e i punti di forza e le leve dei singoli comprensori che sono stati analizzati grazie ad un insieme di tecniche di analisi (analisi desk, survey, data collection su KPI turistici, ...) e per i quali è stato redatto un report specifico.

[FASE 1 SAL_ALL_10_MTU-FOCUS-Folignate]

[FASE 1 SAL_ALL_16_MTU-FOCUS-Assisano]

[FASE 1 SAL_ALL_11_MTU-FOCUS-Spoletino]

[FASE 1 SAL_ALL_17_MTU-FOCUS-Eugubino Alto Chiascio]

[FASE 1 SAL_ALL_12_MTU-FOCUS-Ternano]

[FASE 1 SAL_ALL_18_MTU-FOCUS-Orvietano]

[FASE 1 SAL_ALL_13_MTU-FOCUS-Valnerina-Cascia]

[FASE 1 SAL_ALL_19_MTU-FOCUS-Perugino]

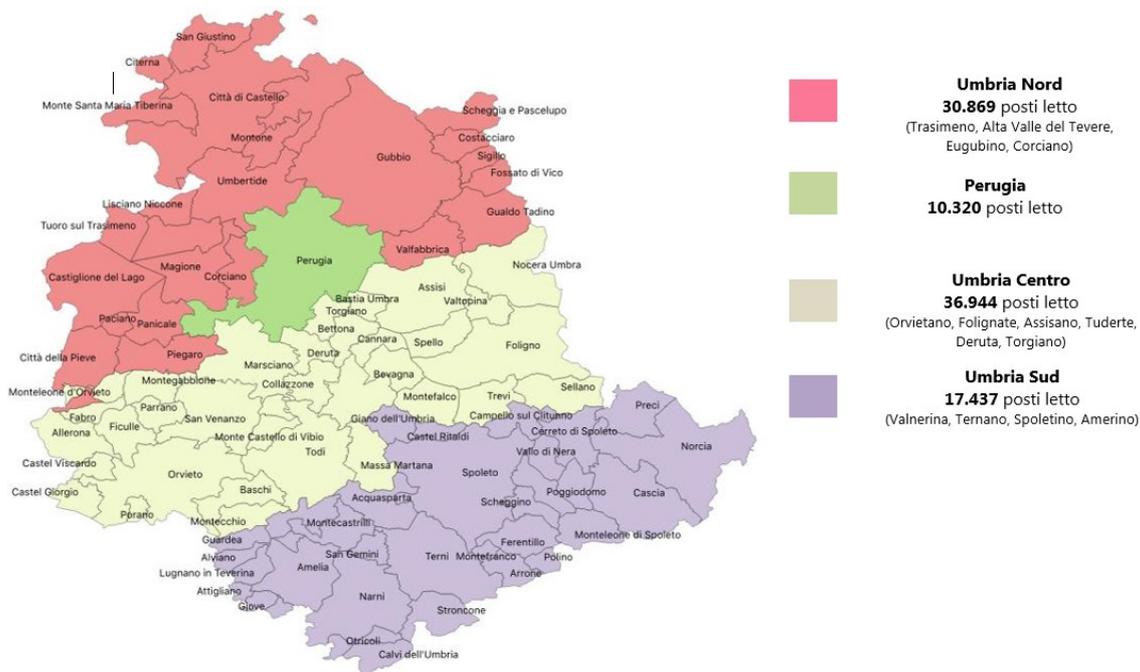
[FASE 1 SAL_ALL_14_MTU-FOCUS-Alta Valle del Tevere]

[FASE 1 SAL_ALL_20_MTU-FOCUS-Trasimeno]

[FASE 1 SAL_ALL_15_MTU-FOCUS-Amerino]

[FASE 1 SAL_ALL_21_MTU-FOCUS-Tuderte]

IPOSTESI 1 – 4 TERRITORI ASSE ORIZZONTALE





IPOSTESI 2 – 4 TERRITORI ASSE VERTICALE



- Umbria Est**
36.189 posti letto
 (Alta Valle del Tevere, Eugubino, Assisano, Folignate)
- Perugia**
10.320 posti letto
- Umbria Ovest**
31.624 posti letto
 (Trasimeno, Orvietano, Tuderte, Corciano, Deruta, Torgiano)
- Umbria Sud**
17.437 posti letto
 (Valnerina, Ternano, Spoletino, Amerino)

IPOSTESI 3 – 5 TERRITORI ASSE ORIZZONTALE



- Umbria Nord**
30.869 posti letto
 (Trasimeno, Alta Valle del Tevere, Eugubino, Corciano)
- Perugia**
10.320 posti letto
- Umbria Centro - Ovest**
12.988 posti letto
 (Orvietano, Tuderte, Deruta e Torgiano)
- Umbria Centro - Est**
23.956 posti letto
 (Folignate, Assisano)
- Umbria Sud**
17.437 posti letto
 (Valnerina, Ternano, Spoletino, Amerino)

ATTRAZIONE. Un territorio ed una Comunità non possono pensare di avere a disposizione tutte le risorse necessarie, in particolare professionali ed imprenditoriali: si tratta anche di attrarle. Le qualità e le opportunità di una “terra con l’anima” come l’Umbria sono particolarmente apprezzate nel marketing territoriale, in termini di localizzazioni produttive. Tra l’altro si possono sostenere figure imprenditoriali in grado di fungere da “ambasciatori” del proprio territorio, a cui li deve legare un senso di appartenenza e un contratto morale di rappresentanza.

GOVERNANCE DEL MTU: DASHBOARD E MONITORAGGIO. Verrà realizzata una dashboard delle informazioni più importanti del settore turistico ed influenti il settore stesso. Tutte le azioni del MTU si prestano ad essere verificate e monitorate attraverso appositi indicatori, che verranno sistematizzati e raccolti.

Nella Fase 1 del Masterplan per il turismo è stato realizzato il «Database Turismo Umbria» – contenente i dati di domanda e offerta della Regione dal 2014 a Luglio 2019 e la mappatura degli attrattori, con i relativi metadati, tali dati sono ora in fase di aggiornamento. La costruzione del «Database Turismo Umbria» è stata impostata al fine di raccogliere in un unico strumento gli elementi più significativi sul turismo provenienti da diverse fonti e comprenderne le dinamiche complessive, favorendo la semplicità di consultazione.

Il database è la base di partenza per la costruzione della «smart dashboard» in collaborazione con il partner tecnologico e il fornitore di dati telefonici, da poco identificato a seguito di gara.

Il poter usufruire di questa tipologia di dato “complesso” consentirà infatti di identificare:

- un più preciso dimensionamento del turismo in Regione;
- il comportamento di mobilità degli utenti nel territorio regionale umbro;
- l’attrattività collegata agli eventi;
- la profilazione dei fruitori del territorio.

6. I CANTIERI DI LAVORO

GOVERNANCE

Il turismo non lo fa un solo soggetto: è il frutto di una società in nome collettivo. I soci sono a loro volta molteplici e complessi: l’impresa, il consumatore, l’Amministrazione. Per questo si parla di Governance e non semplicemente di Governo.

La Pubblica Amministrazione è chiamata a conoscere gli scenari, fare la strategia, dare le linee. A fare ciò deve essere un soggetto centrale, in Italia la Regione, che tramite uno strumento strategico come il MTU sia in grado di ascoltare, conoscere, capire, indirizzare, anche mediante gli opportuni strumenti reali e finanziari. E comunicare i messaggi giusti a pubblici giusti.

Ma l’Umbria è insieme troppo piccola per non avere una Marca unitaria, e troppo grande ed articolata per pretendere di gestire tutto da un unico punto: servono un Centro forte per le politiche unitarie come la Marca e l’innovazione, ed alcuni (pochi) soggetti locali per il governo delle specificità, dell’informazione e della customer experience, del quotidiano.

Il primo *cantiere* aperto dal MTU è proprio questo: garantire a tutto il sistema la propria organizzazione e continuità, con gli opportuni strumenti di conoscenza (osservatori, dashboard, bigdata) e di stimolo (norme, fondi, ecc.).

BRAND

All'Umbria serve una marca forte, un piano di comunicazione privilegiata che passando attraverso i cittadini, gli operatori, gli amministratori, arrivi fino agli utilizzatori attuali e a quelli potenziali.

Ma una Marca così non è fatta solo di bellezze, di attrattori e di imprese turistiche, per quanto importanti. È fatta dalla società e dalla comunità regionale in primo luogo, e coinvolge un po' tutti i modi di vita e gli ambiti produttivi, i paesaggi così come le città, i servizi ed i prodotti umbri che fanno da ambasciatori nel mondo.

È una sfida grande ma inevitabile, se si vuole conferire anche ai prodotti turistici un valore aggiunto sempre più forte, e la riconoscibilità che meritano, anche a confronto con altri.

La Marca si costruisce con un **cantiere** trasversale ai soggetti ed ai settori (coinvolgendo almeno l'agricoltura, lo sport, la cultura e le attività produttive), ma che deve avere una forte base unitaria per poter essere affrontato e gestito con la tecnicità indispensabile.

TOOLS

Mai come in questo momento, in quella che si può ormai definire l'era-Covid, gli strumenti tradizionali di rapporto delle destinazioni turistiche con i propri mercati si mostrano obsoleti. Mentre tutto ciò che si basa sulla presenza fisica è vietato, o limitato, o comunque messo in discussione, le tecnologie digitali stanno dilagando in tutti i settori ed i campi della vita.

Non c'è alternativa quindi a reinventare anche la comunicazione di marketing, che sotto una marca-ombrello deve poter porre in rapporto diretto ed inconfondibile l'Umbria con il suo pubblico: un pubblico non astratto, non statistico, ma fatto in larga misura di persone concrete con legami di abitudine, familiarità, residenza e cittadinanza temporanea.

Ma anche un pubblico che attualmente non conosce e non frequenta l'Umbria, o magari ne è inconsapevole.

A tutte queste persone l'Umbria deve saper parlare con la stessa voce, con la stessa personalità, inventando, piuttosto che inventarli, gli strumenti, i canali ed i media migliori e più appropriati.

Questo **cantiere** di invenzione e creatività deve poter coinvolgere molti più soggetti di quelli tradizionali, spaziando tra i settori e ricercando le migliori forme di co-marketing, avvalendosi di tutti i possibili ambasciatori, dagli eventi alle persone, dai prodotti agroalimentari alle produzioni cinematografiche e televisive. E quindi coinvolgendo le relative competenze tematiche nell'ambito dell'Amministrazione regionale, oltre a quelle locali.

AXES

L'Umbria è forse più difficile da raggiungere rispetto ad altre destinazioni, non certo/non solo per la mancanza di hub (autostradali, viari, autostradali, ferroviari, aerei, di cammino, ecc.).

Il tema di un **cantiere** essenziale che parte dal turismo ma spazia nelle infrastrutture è quindi quello di potenziare le reti, non solo per i residenti, ma con un chiaro orientamento anche agli ospiti, agli "users".

Ma su questo occorre partire non tanto dagli approcci del recente passato (mezzi di massa, grandi destinazioni, grandi poli di concentrazione, crescita "verticale"), quanto dai nuovi modelli spaziali di fruizione, i cosiddetti nuovi assi di senso, che prevedono mobilità lenta, spazi estesi,

esperienze anche nel viaggio oltre che nella permanenza. E assecondano le nuove modalità fatte di fly&drive, raggio ristretto, mezzi a noleggio possibilmente elettrici, diffusione fortissima delle due ruote, pratica di massa dei cammini, ecc.

Si tratta quindi di ragionare anche in questo caso di user experience, da proporre negli hub di raggiungimento, ma seguire poi passo passo in tutto lo svolgersi della permanenza in regione. Ciò chiama in causa le competenze dei trasporti e delle infrastrutture e della programmazione territoriale, oltre alle attività produttive specificamente interessate.

OPEN

L'enorme quantità e l'eccezionale livello qualitativo delle risorse di attrazione turistica e di intrattenimento della regione trovano spesso ostacoli alla fruizione derivanti da problematiche di diverso tipo e responsabilità.

Uno specifico **cantiere** deve riguardare i temi dell'apertura dei luoghi, degli spazi e degli assi di senso (cammini, ciclovie, ferrovie locali, ecc.), dell'informazione diffusa che al riguardo deve essere fornita ai fruitori, della manutenzione di tutti questi beni comuni che devono diventare produttivi in senso proprio e di sistema, essere "messi in valore".

Non si può trattare solo di una iniziativa top-down: alla base di questo **cantiere** non può che stare una forte e diffusa condivisione e rivendicazione da parte dei cittadini e delle Comunità locali in merito al valore dei propri beni ed al vantaggio della loro fruizione da parte dei visitatori. Ed il coinvolgimento strutturale delle competenze in tema di cultura ed ambiente.

BUSINESS

Alla base di un sistema ospitale, di una regione accogliente e attrezzata, non può che stare un sistema imprenditoriale dinamico ed aperto all'innovazione.

Questo è forse il **cantiere** più indispensabile, quasi una preconditione: il turismo non si fa senza imprese, più o meno turistiche che siano.

Si tratta in primo luogo di un **cantiere** di informazione e per quanto necessario di formazione, soprattutto basato sulla attualizzazione delle tendenze, che come noto di questi tempi sono in cambiamento profondo e galoppante.

Tendenze che:

- da un lato tendono ad influenzare profondamente gli attuali mercati e prodotti delle imprese già esistenti ed operanti, e che spingono sempre più verso la creazione e l'attività di reti orientate a nuovi prodotti e/o mercati;
- dall'altro richiamano con forza alla creazione e/o all'attrazione di nuove imprese sia in funzione servente alle imprese esistenti (si pensi a tutto il digitale), o con una specializzazione spinta verso le tendenze nuove verso la creazione di nuovi prodotti (una sorta di "officina" di Ricerca & Sviluppo, sempre più indispensabile).

La fase attuale, così problematica per certi versi, apre dal lato delle imprese anche a scenari favorevoli, impensabili fino a poco tempo fa: la quantità di risorse disponibili a livello nazionale e comunitario, insieme a modalità diverse di accesso ed erogazione (vedi ad esempio il nuovo regime del "de minimis") rendono realisticamente possibile un impatto innovativo eccezionale per diffusione ed entità: una possibile svolta epocale che sarebbe del tutto illogico non cogliere.

La programmazione comunitaria e le attività produttive, oltre ovviamente al turismo, saranno i protagonisti istituzionali di questo **cantiere**.

