

PIANA DI LUCCA

Destination Management Plan
AMBITO PIANA DI LUCCA
2020-2025

Comune referente per l'Ambito
LUCCA

Partner tecnico redattore del documento
CENTRO STUDI TURISTICI DI FIRENZE

Indice

PREMESSA alla Prima Parte	4
SEZIONE 1: DATI TURISTICI GENERALI DELL'AMBITO	5
SEZIONE 2: LA GOVERNANCE DELL'AMBITO	18
Costituzione e funzioni dell'Ambito	18
Caratteristiche e funzioni di una DMO	20
Caratteristiche e funzioni di una DMC	21
Gestione dell'Ambito e governance della destinazione	23
Ipotesi per il consolidamento della DMO di Ambito e l'individuazione delle funzioni della DMC	30
SEZIONE 3: DEFINIZIONE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'AMBITO	32
Individuazione dei trend di mercato più rilevanti per la destinazione	33
Individuazione proposte di miglioramento emerse negli incontri con gli operatori	37
Le proposte di miglioramento	37
Sintesi 20 proposte di miglioramento	38
Cronoprogramma generale 2020-2025	44
PREMESSA alla Seconda Parte	45
IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO DELL'AMBITO PIANA DI LUCCA RISPETTO AD ALTRE AREE DELLA TOSCANA	46
REPUTAZIONE DIGITALE (WEB REPUTATION) DELL'AMBITO PIANA DI LUCCA	51
SEZIONE 4: ORGANIZZAZIONE DELLA DMO DI AMBITO	53
IPTESI N. 2: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito	54
Gestione della Destinazione	56
Modalità gestionali ipotesi n. 2 delle funzioni dell'Ambito per il 2020/2022	57
Il sistema di informazione turistica dell'Ambito	58
Le attività di comunicazione: materiale informativo, web marketing e Social media	60
Obiettivi ed azioni dell'attività di comunicazione	61
Attività di promo-commercializzazione dell'Ambito	62
Il progetto di ambito 2020- 2021 Post-Covid	68
I nuovi obiettivi dell'ambito	70
Il progetto 2020/2021	72
SEZIONE 5: DAL QUADRO STRATEGICO AI PROGETTI DI AMBITO	77
Definizione dei temi strategici	78
Dalle proposte di miglioramento ai progetti di Ambito	79
Schede relative alle proposte dei progetti di Ambito	80

NOTA INTRODUTTIVA

Il documento è stato redatto sulla base delle statistiche turistiche relative agli anni 2010 – 2019 ed alle indicazioni emerse dalle diverse occasioni di confronto realizzate nel corso del primo semestre 2020 con la Consulta dell'Osservatorio turistico di destinazione, con il Comitato di indirizzo fatto dagli assessori e dai funzionari dei comuni aderenti.

Certo la situazione è profondamente mutata e probabilmente richiederà di ripensare, appena possibile, ad un nuovo ordine di priorità delle strategie indicate. Nel giro di una settimana lo scenario intorno a noi si è stravolto. Siamo tutti consapevoli che se andiamo avanti, come se nulla fosse cambiato, non potremmo mai essere pronti a ripartire.

Ora è il momento di interrogarsi, informarsi, pensare a come cambierà il mondo del turismo, il modo di operare delle imprese, il modo in cui la domanda turistica si sposterà. Chi ha il difficilissimo compito di guidare organizzazioni collettive in questo momento, ha fra le tante incombenze anche quella di potenziare la capacità di queste organizzazioni di immaginare e progettare per i nuovi scenari, anche se l'orizzonte ad oggi è ancora lontano e non sufficientemente chiaro.

Il turismo ripartirà, non sappiamo come e soprattutto quando, ma ripartirà. E noi dobbiamo farci trovare pronti.

C'è bisogno di una indicazione rassicurante e forte da parte delle Amministrazioni Comunali, della Regione, di Toscana Promozione Turistica.

Le azioni pianificate per il 2020 probabilmente andranno rimodulate e sicuramente sarà così almeno per tutto l'anno in corso.

Mai come oggi vale il **#TUSCANYTOGETHER**.

Mai, come oggi, c'è bisogno di qualcuno che guidi e indirizzi le politiche promozionali verso un unico obiettivo: la competitività della Toscana appena la domanda riparte.

Tutti insieme: **#TUSCANYTOGETHER** diamogli un significato ancora più concreto, questo è il momento. Distanti ma vicini per un obiettivo comune: la Toscana al top che riparte dall'ospitalità e dai toscani.

PREMESSA alla Prima Parte

L'Ambito turistico Piana di Lucca si estende nella zona pianeggiante ad est della città di Lucca e oltre al capoluogo comprende altri cinque comuni che sono Altopascio, Capannori, Montecarlo, Porcari e Villa Basilica. L'area si estende per 441 km quadrati e la sua popolazione è di circa 165 mila abitanti (Istat, gennaio 2019), per una densità di 376 residenti per kmq.

La costituzione ufficiale è avvenuta il 1 marzo 2019 con la firma della convenzione da parte dei Comuni e con l'individuazione di Lucca come Capofila, il quale ha successivamente firmato la convenzione con Toscana Promozione Turistica.

I Comuni dell'Ambito hanno condiviso la visione di un turismo che sia leva economica di uno sviluppo sostenibile e duraturo, concordando sulla necessità di coordinare la governance turistica fra i soggetti pubblici, di favorire il coinvolgimento dei soggetti privati nella definizione degli indirizzi strategici della destinazione e per l'organizzazione dell'offerta in prodotti turistici innovativi e competitivi. A fronte di tale visione generale, dalle prime riunioni fra amministratori e funzionari dei Comuni sono emersi alcuni obiettivi prioritari per la fase di avvio dell'attività dell'Ambito: la necessità di organizzare una linea editoriale dell'Ambito mediante la produzione di alcuni supporti informativi, oltre alla verifica degli strumenti disponibili per la presentazione della destinazione sul web e sui social.

A fronte di tali priorità, risultava non meno importante la necessità di avviare la programmazione turistica di Ambito attraverso la redazione di un Destination Management Plan (DMP) che contenesse le strategie condivise ed il dettaglio delle azioni necessarie, corredate dalla definizione delle risorse e degli strumenti di governance più idonei, con l'obiettivo di giungere ad una gestione innovativa ed efficace della destinazione.

Il presente documento è diviso in due parti. La prima parte del DMP è dedicata ad una sintetica descrizione dei dati statistici dell'offerta e della domanda, seguita da indicazioni generali sui modelli di governance di destinazioni turistiche, dagli indirizzi strategici di miglioramento e valorizzazione dell'offerta della destinazione. La seconda parte approfondisce le scelte sulla gestione della destinazione, le attività operative e le risorse da impiegare.

Questa suddivisione è stata scelta ad inizio 2020 al fine di predisporre un documento da fornire alla Conferenza dei Sindaci, insieme alle azioni operative già intraprese a seguito dell'intenso lavoro svolto nei primi mesi di attività, oltre alla reale volontà di lavorare congiuntamente, con fiducia reciproca e notevole rapidità decisionale su obiettivi comuni e sul coordinamento delle azioni. L'impostazione in due parti è stata poi mantenuta per garantire il percorso logico nella definizione dei contenuti, dagli aspetti più generali a quelli più operativi, ed anche per mantenere la memoria di quanto già realizzato nella prima fase di start up dell'Ambito.

SEZIONE 1: DATI TURISTICI GENERALI DELL'AMBITO

(Elaborazioni su dati Ufficio Regionale di Statistica – Regione Toscana)

Quadro generale

L'Ambito turistico Piana di Lucca si estende nella zona pianeggiante ad est della città di Lucca e oltre al capoluogo comprende altri cinque comuni che sono Altopascio, Capannori, Montecarlo, Porcari e Villa Basilica. L'area si estende per 441 km quadrati e la sua popolazione è di circa 165 mila abitanti (Istat, gennaio 2019), per una densità di 376 residenti per kmq.

Oltre al capoluogo, uno dei più importanti e rinomati centri d'arte della Toscana, l'Ambito presenta una ricca varietà di opportunità e attrattive turistiche, che spaziano dagli itinerari storico, artistico e culturali ai famosi castelli medievali disseminati in tutta la Piana, dalle celebri ville lucchesi con il suo sfarzo e gli eleganti giardini monumentali all'enogastronomia di qualità con i suoi prodotti tipici (vino e olio in primis) e la ricca tradizione culinaria, dalle risorse ambientali e naturalistiche ai percorsi per lo sport (jogging, piste ciclabili, gite a cavallo, ...) e le vacanze attive. Tutte queste risorse, accompagnate da un'ampia offerta di eventi e manifestazioni alcune di rilevanza internazionale, creano un mix di opportunità che rendono l'area una destinazione con alte potenzialità di sviluppo.

Secondo le ultime rilevazioni disponibili, aggiornate all'anno 2019, l'accoglienza ricettiva dell'Ambito è composta da un totale di 484 strutture che a pieno regime arrivano a garantire oltre 7 mila posti letto.

In termini di domanda, la stagione ha portato circa 310 mila turisti per un totale di 692 mila pernottamenti; la durata media del soggiorno è stata di 2,2 notti, molto più bassa del valore regionale (3,3 notti).

DIMENSIONE DEL MERCATO TURISTICO	
✓ 484 ESERCIZI ¹	✓ 309.927 ARRIVI
✓ 7.092 POSTI LETTO	✓ 692.429 PRESENZE
	✓ 2,2 NOTTI DI PERMANENZA MEDIA

Nella città di Lucca sono presenti 313 esercizi per un totale di 4.732 posti letto, pari a circa i due terzi di tutta la ricettività della Piana. L'altro comune con un'offerta rilevante è Capannori dove sono attive 112 imprese, mentre nelle altre realtà il comparto appare meno strutturato.

La densità ricettiva dell'Ambito, ovvero il rapporto tra posti letto e superficie territoriale, è di 16,1 letti per kmq; gli indici più elevati sono nuovamente riferiti a Lucca e Capannori.

	Consistenza offerta ricettiva per comune			Densità ricettiva ²
	Esercizi	Letti	% Letti	
Altopascio	29	543	7,7%	19,0
Capannori	112	1.427	20,1%	9,1
Lucca	313	4.732	66,7%	25,5
Montecarlo	20	224	3,2%	14,3
Porcari	7	147	2,1%	8,1
Villa Basilica	3	19	0,3%	0,5
Totale Ambito	484	7.092	100%	16,1

¹ Consistenza media mensile

² Densità ricettiva = Posti letto/Superficie territoriale

Il capoluogo si fa sentire anche per l'impatto sulla domanda turistica; nel 2019, infatti, circa 8 turisti su dieci e il 73,2% di tutti i pernottamenti sono stati registrati proprio dalle imprese ricettive di Lucca. A seguire, con un movimento turistico molto più contenuto, troviamo Capannori e Altopascio, mentre i restanti comuni evidenziano quote residuali.

Domanda turistica per comune

	Arrivi	Presenze	% Presenze	Pm
Altopascio	17.900	45.507	6,6%	2,5
Capannori	32.662	101.277	14,6%	3,1
Lucca	247.341	506.614	73,2%	2,0
Montecarlo	6.861	23.762	3,4%	3,5
Porcari	5.065	14.808	2,1%	2,9
Villa Basilica	98	461	0,1%	4,7
Totale Ambito	309.927	692.429	100%	2,2

Molto variabile il dato sulla permanenza media dei turisti; la durata maggiore è stata rilevata per Villa Basilica (4,7 notti, ma il dato risulta poco rappresentativo vista la scarsa dimensione dei flussi) e per Montecarlo (3,5 notti). Al di sopra delle tre notti l'indice di Capannori, mentre la permanenza media a Lucca si è fermata ad appena due notti.

Analogamente a quanto visto per l'offerta ricettiva, anche per la domanda sono stati calcolati due indicatori che consentono di valutare la pressione esercitata dai turisti sulle singole destinazioni. Si tratta della densità turistica e del tasso di turisticità e si esprimono come rapporto tra presenze rispettivamente con superficie territoriale e con popolazione residente.

La densità turistica dell'Ambito Piana di Lucca è pari a 1.571 presenze per kmq, mentre il tasso di turisticità è di 4,2 presenze per abitante.

Ancora una volta i valori più alti sono riferiti alla città di Lucca con 2.727 presenze per kmq e 5,7 presenze per abitante; tra le altre destinazioni spiccano Altopascio e Montecarlo per densità turistica, quest'ultimo anche per l'impatto sulla popolazione locale.

Indicatori della domanda per comune

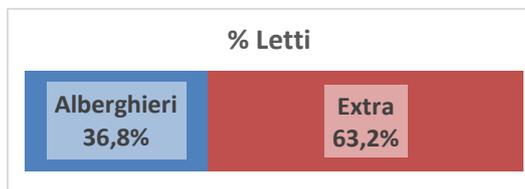
	Densità turistica ³	Tasso di turisticità ⁴
Altopascio	1.592	2,9
Capannori	649	2,2
Lucca	2.727	5,7
Montecarlo	1.516	5,4
Porcari	820	1,7
Villa Basilica	13	0,3
Totale Ambito	1.571	4,2

L'offerta ricettiva

Il sistema turistico ricettivo dell'Ambito è composto da un totale di 44 esercizi alberghieri e 440 strutture specializzate nell'ospitalità di tipo extralberghiero; quest'ultime garantiscono il 63,2% dei posti letto dell'area.

L'offerta per tipologia ricettiva

	Num.	Letti
Es. Alberghieri	44	2.606
Es. Extralberghieri	440	4.486



³ Densità turistica = Presenze/Superficie territoriale

⁴ Tasso di turisticità = Presenze / Popolazione residente

L'offerta alberghiera

I tre stelle rappresentano la categoria più diffusa, tuttavia sono i 4 stelle a garantire il maggior numero di posti letto (il 49,9% del totale alberghiero). Il comparto, prevede anche alcune imprese ad 1-2 stelle, 3 alberghi di massima categoria. La categoria media degli alberghi è di 3,5 stelle, mentre la dimensione media è di 58,9 letti per esercizio.

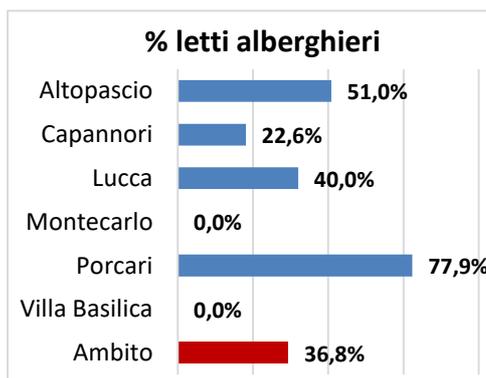
Il grosso dell'offerta alberghiera è concentrato nel comune di Lucca, mentre a Montecarlo e Villa Basilica non è possibile soggiornare in questa tipologia di esercizio.

L'offerta alberghiera per tipologia

	Num.	Letti
5 stelle	3	66
4 stelle	16	1.300
3 stelle	18	1.074
2 stelle	5	131
1 stella	2	37

L'offerta alberghiera nei comuni

Comune	Es.	Letti
Altopascio	5	277
Capannori	4	323
Lucca	33	1.892
Montecarlo	0	0
Porcari	2	114
Villa Basilica	0	0



L'offerta extralberghiera

Il comparto extralberghiero è composto prevalentemente da imprese di piccola dimensione come affittacamere e alloggi privati, ma anche da case e appartamenti per vacanze e alloggi agrituristici. La dimensione media è di poco più di 10 posti letto per esercizio. Altre tipologie di esercizio, come residenze d'epoca, case per ferie, ostelli per la gioventù, residence e aree di sosta, sono meno diffuse ma consentono al territorio di differenziare le proposte di accoglienza per gli ospiti.

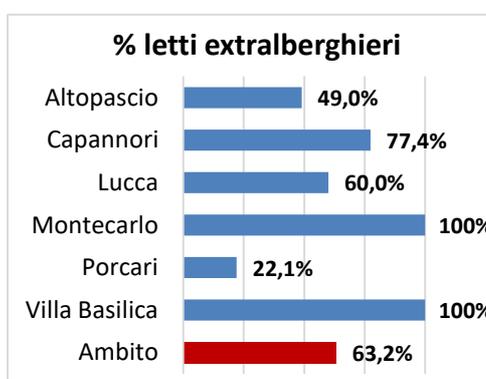
Quasi il 90% di tutta l'offerta extralberghiera dell'Ambito è concentrata a Capannori e Lucca.

L'offerta extralberghiera per tipologia

	Esercizi	Letti
Alloggi agrituristici	67	930
Affittacamere	191	1.489
Alloggi privati	68	371
Aree di sosta	1	200
Case per vacanze	101	1.217
Case per ferie	3	93
Ostelli per la gioventù	2	36
Residence	1	48
Residenze d'epoca	6	102

L'offerta extralberghiera nei comuni

Comune	Es.	Letti
Altopascio	24	266
Capannori	108	1.104
Lucca	280	2.840
Montecarlo	20	224
Porcari	5	32
Villa Basilica	3	19



L'offerta ricettiva per risorsa turistica

Dalla classificazione Istat dei comuni italiani in base alla risorsa turistica prevalente, Altopascio, Capannori, Lucca, Montecarlo e Porcari rientrano tra le località di "arte e affari", il solo Villa Basilica tra le località di "montagna".

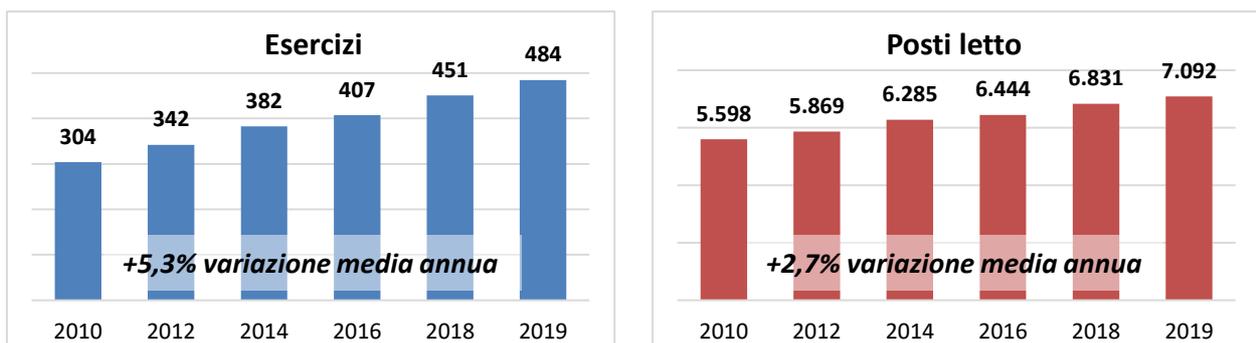
L'offerta ricettiva per risorsa turistica prevalente⁵

	Arte e affari		Montagna	
	Es.	Letti	Es.	Letti
4 e 5 stelle	19	1.364	0	0
3 stelle	18	1.074	0	0
1 e 2 stelle	7	168	0	0
Totale Alberghiero	44	2.606	0	0
Alloggi agrituristici	67	930	0	0
Affittacamere e alloggi	257	1.850	2	10
Aree di sosta	1	200	0	0
Case vacanza e residence	101	1.256	1	9
Case per ferie e ostelli	5	129	0	0
Residenze d'epoca	6	102	0	0
Totale Extralberghiero	437	4.467	3	19
Totale generale	481	7.073	3	19

Evoluzione dell'offerta ricettiva

Dal 2010 in poi, il ritmo di crescita degli esercizi ricettivi e dei posti letto è stato costante: i primi sono cresciuti di 180 unità i secondi di 1.494 unità con un balzo di circa 27%; la spinta è arrivata dal solo comparto extralberghiero (+183 esercizi e +1.602 posti letto), mentre gli alberghi sono diminuiti sia come numero (-3 imprese) sia come capacità ricettiva (-108 posti letto).

Evoluzione dell'offerta ricettiva – Periodo 2010 - 2019



Tra gli esercizi alberghieri, le variazioni sono state piuttosto contenute e riguardano i quattro stelle (-1 esercizio), i tre stelle (+1 esercizio) e gli alberghi ad una stella (-3 esercizi). Nel comparto extralberghiero, quasi tutte le tipologie di esercizio hanno rafforzato la propria presenza, in particolare gli affittacamere e gli alloggi privati, le case vacanza, gli agriturismi e le residenze d'epoca.

⁵ Dalla classificazione Istat dei comuni in base alla risorsa turistica prevalente, Altopascio, Capannori, Lucca, Montecarlo e Porcari rientrano tra le località di "Arte e Affari", Villa Basilica tra le località di "Montagna".

Var. dell'offerta alberghiera ed extralberghiera per classificazione e tipo di esercizio – Periodo 2010-2019

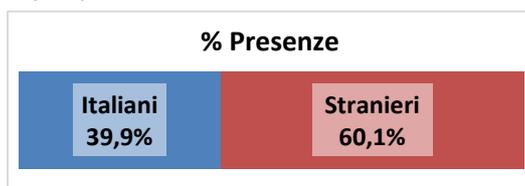
	Esercizi	Letti		Esercizi	Letti
5 stelle	0	-14	Alloggi agrituristici	+15	+339
4 stelle	-1	-13	Affittacamere	+61	+459
3 stelle	+1	-13	Alloggi privati	+50	+255
2 stelle	0	+4	Area di sosta	0	0
1 stella	-3	-72	Case per vacanze	+54	+599
Totale Alberghiero	-3	-108	Case per ferie	+1	+40
			Ostelli per la gioventù	0	-114
			Residence	-1	-30
			Residenza d'epoca	+3	+53
			Totale Extralberghiero	+183	+1.602

La domanda turistica

Nel 2019, oltre il 60% delle presenze totali è stato generato da stranieri. Nello specifico, gli italiani hanno determinato il 53,3% degli arrivi il 60,1% dei pernottamenti totali, a fronte del 46,7% e del 60,1% di matrice estera. Inoltre, gli stranieri permangono tendenzialmente più a lungo nell'area: 2,5 notti contro le 1,9 degli italiani, per una media generale pari a 2,2 notti.

La domanda turistica per provenienza

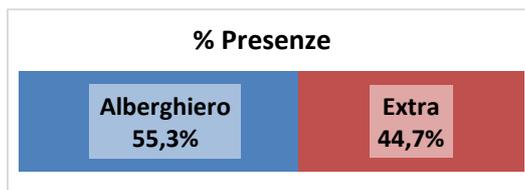
	Arrivi	Presenze	Pm
Italiani	144.792	276.334	1,9 notti
Stranieri	165.135	416.095	2,5 notti
Totale	309.927	692.429	2,2 notti



Per il loro soggiorno, la maggior parte dei turisti ha optato per una sistemazione alberghiera (63,8% degli arrivi), trascorrendovi il 55,3% dei pernottamenti totali mentre le rispettive quote degli esercizi alberghieri sono state pari al 36,2% e al 44,7%. Tuttavia, ospiti delle strutture extralberghiere sono stati meno numerosi ma hanno soggiornato tendenzialmente per più notti, determinando una permanenza media di 2,8 notti superiore a quella totale.

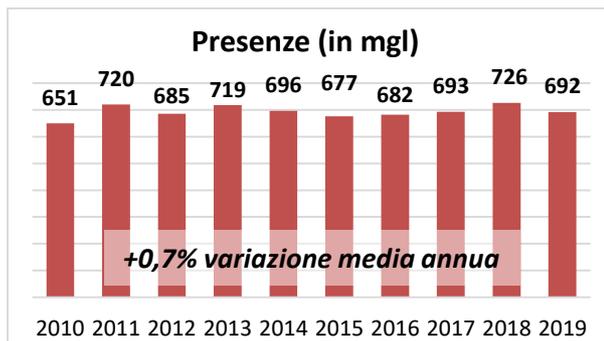
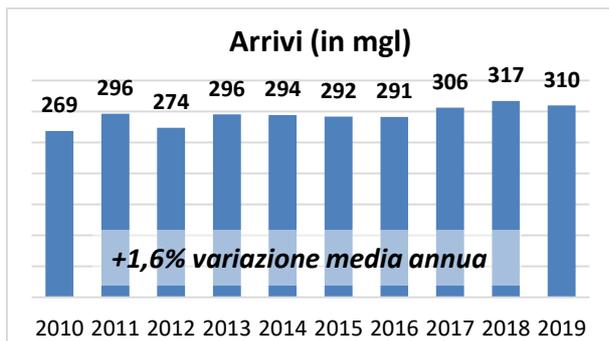
La domanda turistica per tipologia ricettiva

	Arrivi	Presenze	Pm
Alberghiero	197.835	382.731	1,9 notti
Extra	112.092	309.698	2,8 notti
Totale	309.927	692.429	2,2 notti



Nonostante l'andamento piuttosto altalenante degli arrivi, il trend nel periodo 2010-2019 è stato complessivamente positivo come dimostrato dal +1,6% medio annuo. Analogamente, la linea delle presenze mostra frequenti oscillazioni ma nonostante questo la variazione di lungo periodo è positiva (+0,7% v.m.a.). Complessivamente, rispetto al 2010, gli arrivi sono incrementati del +15,3% (+41.164 unità) mentre le presenze del +6,4% (+41.860 unità).

Evoluzione della domanda turistica – Periodo 2010 - 2019



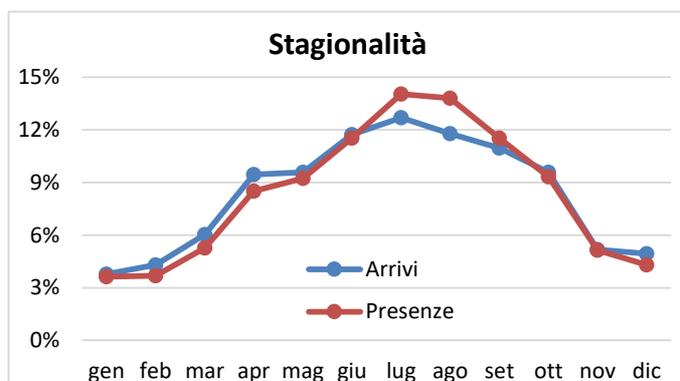
La maggior parte dei comuni ha registrato una crescita sia degli arrivi sia delle presenze turistiche. Capannori, ad esempio, con +11mila arrivi e +25mila presenze ha registrato la variazione assoluta maggiore; ottimi risultati anche per Lucca (+10mila presenze), Montecarlo (+7mila) e Porcari (+2mila). Villa Basilica è il comune che ha fatto registrare la migliore performance, con un aumento pari al +226,7% degli arrivi e al +41,0% delle presenze; ad ogni modo, va specificato che si tratta del comune che presenta i valori assoluti più bassi, fattore che lo rende soggetto a variazioni percentuali particolarmente evidenti. Altopascio è l'unico centro dell'Ambito a riportare variazioni negative, con un calo di circa 3mila arrivi e 2mila presenze.

Evoluzione della domanda turistica per comune – Periodo 2010 – 2019

	Arrivi	Presenze
Altopascio	-15,6%	-4,8%
Capannori	+48,6%	+33,0%
Lucca	+13,5%	+2,1%
Montecarlo	+77,6%	+44,5%
Porcari	+34,1%	+8,8%
Villa Basilica	+226,7%	+41,0%
Totale Ambito	+15,3%	+6,4%

Stagionalità della domanda turistica

	Arrivi	Presenze	Pm
Gennaio	11.712	25.148	2,1
Febbraio	13.350	25.547	1,9
Marzo	18.667	36.530	2,0
Aprile	29.280	58.891	2,0
Maggio	29.685	63.887	2,2
Giugno	36.334	79.874	2,2
Luglio	39.345	97.222	2,5
Agosto	36.521	95.563	2,6
Settembre	33.986	79.847	2,3
Ottobre	29.706	64.546	2,2
Novembre	16.030	35.646	2,2
Dicembre	15.311	29.728	1,9

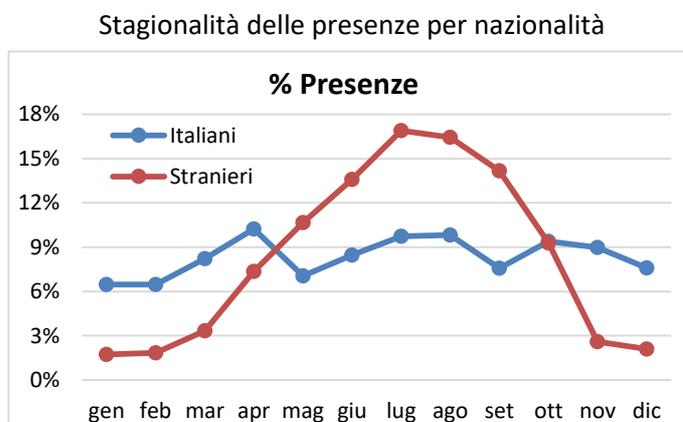


Dalla distribuzione mensile dei flussi emerge come il turismo dell'area sia soggetto ad una certa stagionalità che, con riferimento alla stagione 2019, si è accentuata a partire dal mese di aprile, ha raggiunto la massima intensità a luglio ed agosto (soprattutto per le presenze) per poi perdere vigore

nei mesi successivi; gennaio e febbraio sono stati i mesi con livelli minimi di flussi turistici. Oltre i tre quarti del movimento dell'anno si sono concentrati tra aprile e ottobre.

La durata media dei soggiorni è stata superiore alle 2,5 notti a luglio e agosto, mentre è stata particolarmente breve a febbraio e dicembre.

Diverso il comportamento tra turisti italiani e stranieri. I primi hanno evidenziato una distribuzione piuttosto uniforme durante tutto l'anno, con un picco ad aprile. I secondi hanno invece concentrato le presenze soprattutto tra aprile e ottobre (88% delle presenze di tutto l'anno) mentre più difficilmente hanno scelto di soggiornare nei mesi invernali.



La domanda turistica per provenienza

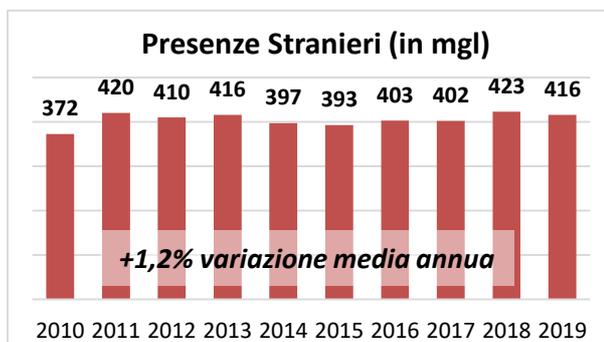
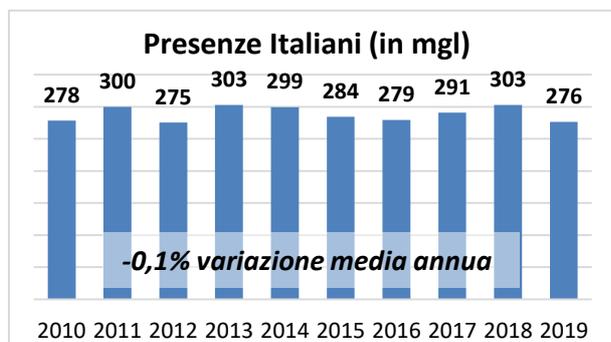
Nel corso del 2019, il 61,3% dei pernottamenti di turisti italiani e il 51,3% di quelli stranieri sono stati trascorsi in una struttura ricettiva alberghiera, la permanenza media è stata di 1,8 notti per i primi e di 2,1 per i secondi. La durata dei soggiorni negli esercizi extra-alberghieri è stata più lunga, rispettivamente pari a 2,1 notti e 3,3 notti.

TURISTI ITALIANI	TURISTI STRANIERI
✓ 61,3% PRESENZE ALBERGHIERE	✓ 51,3% PRESENZE ALBERGHIERE
✓ 38,7% PRESENZE EXTRALBERGHIERE	✓ 48,7% PRESENZE EXTRALBERGHIERE

Nell'ultimo decennio, l'andamento della domanda nazionale è stato fortemente irregolare; di fatto, l'unica parentesi di crescita più marcata è individuabile nel biennio 2017-2018. La variazione relativa all'intero periodo in esame denota, tuttavia, una sostanziale stabilità con un saldo lievemente negativo di circa 2mila presenze (-0,7%).

Le presenze straniere hanno mostrato un trend meno altalenante, calando tuttavia nell'ultimo anno. Ad ogni modo, saldo finale è tendenzialmente positivo, con circa 19mila arrivi (+13,4%) e 44mila presenze (+11,7%) in più.

Evoluzione delle presenze per nazionalità – Periodo 2010 - 2019

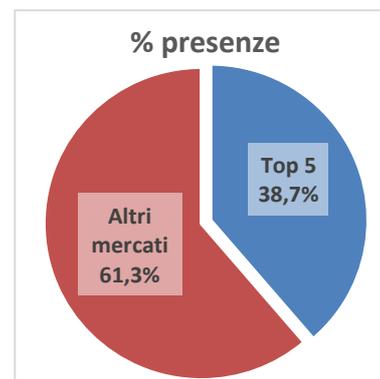


Con il 9,1% delle presenze totali, il primo mercato turistico dell'area è stato quello statunitense; seguono il Regno Unito e la Germania, entrambi a quota 8,1%, e chiudono due mercati domestici,

Lombardia (7,8%) e Lazio (5,6%). L'incidenza di questi primi cinque mercati è stata pari al 34,4% degli arrivi e al 38,7% delle presenze totali.

I primi 5 mercati nazionali ed internazionali

	Arrivi	Presenze	Peso %	
			Arrivi	Presenze
Stati Uniti	21.579	63.320	7,0%	9,1%
Regno Unito	18.449	56.177	6,0%	8,1%
Germania	17.625	55.795	5,7%	8,1%
Lombardia	29.635	53.825	9,6%	7,8%
Lazio	19.454	38.892	6,3%	5,6%



Di seguito alcune informazioni relative a questi mercati per la stagione 2019.

- ✓ I turisti provenienti dagli Stati Uniti hanno soggiornato mediamente per 2,9 notti. In circa la metà di casi, hanno scelto di pernottare all'interno di strutture alberghiere; inoltre, gli statunitensi detengono la quota più elevata in alberghi di alta categoria, avendo trascorso nel 43,5% dei casi, soggiorni all'interno di strutture a 4 e 5 stelle. Il periodo preferito per i soggiorni va da maggio a ottobre (82,6% delle presenze annuali); giugno è stato il mese preferito (17,0%) mentre si registra una flessione ad agosto (9,9%).
- ✓ La permanenza media dei turisti inglesi è stata di 3,0 notti; hanno soggiornato prevalentemente all'interno di agriturismi e "altri esercizi complementari" (45,0%). Oltre l'84% delle presenze sono state concentrate tra maggio e ottobre, in particolare tra i mesi di luglio e agosto (rispettivamente 17,9% e 17,0% delle presenze totali).
- ✓ Con 3,2 notti, la permanenza media dei turisti tedeschi è stata in assoluto la più lunga; anche in questo caso, la preferenza è ricaduta sulle sistemazioni extra-alberghiere, benché la quota di "altri esercizi" sia più contenuta (38,9%) a favore degli agriturismi (20,1%). Il mercato tedesco è quello che risente della stagionalità più marcata, con oltre l'85% delle presenze concentrate tra maggio e ottobre; agosto è stato il mese preferito (20,5%), seguito da settembre (16,1%).
- ✓ I turisti lombardi hanno trascorso i soggiorni più brevi, con solo 1,8 notti di media, scegliendo soprattutto le sistemazioni alberghiere (56,6%) di alta categoria. Sono uno dei mercati dalla stagionalità meno accentuata; agosto è stato il mese preferito (12,0%).
- ✓ Infine, i laziali hanno soggiornato in media per 2,0 notti, optando prevalentemente per sistemazioni alberghiere (60,4%). I flussi sono pressoché equamente distribuiti in tutti i mesi dell'anno, con quote mai sotto il 6% e un insolito lieve picco a dicembre (10,0%).

La sistemazione scelta per l'alloggio dai primi 5 mercati - % presenze

	Stati Uniti	Regno Unito	Germania	Lombardia	Lazio
Alberghi 4 e 5 stelle	43,5%	38,2%	24,3%	31,7%	33,0%
Alberghi 3 stelle	8,9%	8,0%	15,5%	24,9%	27,3%
Alberghi 1 e 2 stelle	1,1%	1,3%	1,2%	3,5%	2,8%
Agriturismi	5,6%	7,4%	20,1%	7,1%	4,4%
Altri esercizi	40,9%	45,0%	38,9%	32,8%	32,4%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

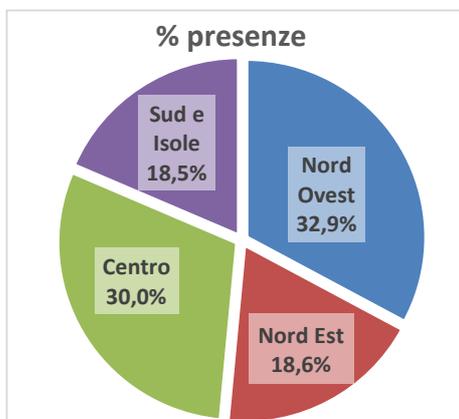
Distribuzione mensile delle presenze dei primi 5 mercati

Mese	Stati Uniti	Regno Unito	Germania	Lombardia	Lazio
Gennaio	1,3%	0,9%	1,2%	5,5%	6,5%
Febbraio	1,6%	1,3%	0,9%	5,2%	6,9%
Marzo	3,4%	3,2%	1,7%	7,6%	7,6%
Aprile	6,9%	6,5%	7,1%	11,4%	9,5%
Maggio	12,2%	11,8%	10,5%	6,8%	6,3%
Giugno	17,0%	13,9%	14,6%	8,5%	8,1%
Luglio	13,4%	17,9%	15,8%	9,3%	9,9%
Agosto	9,9%	17,0%	20,5%	12,0%	9,6%
Settembre	16,9%	15,3%	16,1%	6,9%	6,6%
Ottobre	13,1%	8,6%	7,9%	9,8%	9,4%
Novembre	2,4%	2,1%	2,0%	9,5%	9,6%
Dicembre	1,8%	1,5%	1,5%	7,6%	10,0%
Totale Anno	100%	100%	100%	100%	100%

Il 32,9% delle presenze italiane ha avuto origine da turisti provenienti dalle regioni del Nord Ovest, in particolare Lombardia (19,5%) al primo posto, Piemonte e Liguria; segue l'area del Centro Italia, con Lazio e Toscana, il Nord Est (18,5%) con Emilia Romagna e Veneto, e a chiudere il Sud e le Isole con Campania, Puglia e Sicilia.

Rispetto al 2010, tra i primi 10 mercati domestici solo la Toscana (-12,7%), la Liguria (-3,1%) e la Sicilia (-21,2%) hanno diminuito le loro presenze mentre si rilevano incrementi più o meno rilevanti da tutte le altre regioni di provenienza. Il Lazio è la regione che ha fatto registrare la variazione più significativa (+10,8%) pari a circa 4mila pernottamenti in più.

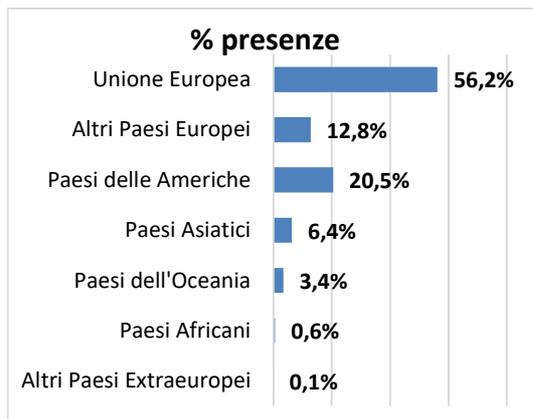
Le presenze dei turisti italiani per area e regione di provenienza



	% presenze	Pm	Var.% 2019/2010
Lombardia	19,5%	1,8	+6,9%
Lazio	14,1%	2,0	+10,8%
Toscana	10,9%	2,1	-12,7%
Emilia-Romagna	8,7%	1,7	+6,6%
Piemonte	7,9%	1,8	+6,7%
Campania	7,0%	2,5	+1,5%
Veneto	6,6%	1,8	+1,7%
Liguria	4,2%	1,6	-3,1%
Puglia	3,4%	2,4	+8,1%
Sicilia	2,9%	2,3	-21,2%

La domanda internazionale ha avuto origine per il 69,0% da Paesi europei e per il 31,0% da mercati extraeuropei. Più della metà delle presenze è collegata a flussi provenienti dai Paesi dell'Unione Europea, bacino che dal 2010 ha portato circa 2mila pernottamenti in più, il 12,8% fa riferimento agli altri Paesi europei (+6mila presenze), il 20,5% dai mercati americani (+22mila presenze), il 6,4% al continente asiatico (+14mila) mentre il restante 4,2% è suddiviso tra i Paesi dell'Oceani, quelli africani e altri paesi extra-europei.

Le presenze dei turisti stranieri per area di provenienza



	Pm	Var. % 2019/2010
Unione Europea	2,7	+0,8%
Altri Paesi Europei	2,5	+12,1%
Paesi delle Americhe	2,7	+34,0%
Paesi Asiatici	1,3	+114,1%
Paesi dell'Oceania	2,6	+4,5%
Paesi Africani	2,2	-0,4%
Altri Paesi Extraeuropei	3,9	-39,6%
Totale Stranieri	2,5	+11,7%

Oltre agli Stati Uniti e al Regno Unito, tra le prime nazionalità straniere troviamo altri tre mercati europei ovvero Germania, Francia e Paesi Bassi; nel complesso, i primi cinque paesi hanno rappresentato il 54,9% delle presenze straniere registrate nel corso del 2019.

I turisti danesi, tedeschi e svizzeri si sono distinti per la permanenza media più alta (superiore alle 3 notti) mentre il soggiorno è stato particolarmente breve per i cinesi (1,1 notti).

I principali mercati stranieri

Provenienza	% presenze	Pm	Provenienza	% presenze	Pm
Stati Uniti d'America	15,2%	2,9	Svizzera	4,3%	2,5
Regno Unito	13,5%	3,0	Cina	3,5%	1,1
Germania	13,4%	3,2	Danimarca	3,2%	3,7
Francia	7,1%	2,1	Spagna	3,1%	2,0
Paesi Bassi	5,6%	2,7	Australia	3,0%	2,6

Sulla base della dimensione attuale dei singoli mercati turistici stranieri, e considerando il loro posizionamento e le prospettive di sviluppo provinciale e regionale, sono stati definiti tre raggruppamenti di interesse per il territorio.

- ✓ **Mercati tradizionali:** ne fanno parte quei mercati con quote più elevate, che generalmente si caratterizzano per una maggiore stabilità e che contribuiscono in misura significativa alla movimentazione turistica della destinazione; anche le loro prospettive di sviluppo risultano favorevoli, sebbene con tassi di crescita più bassi. Per l'Ambito Piana di Lucca rientrano tra i mercati tradizionali gli Stati Uniti, il Regno Unito e la Germania, tutti caratterizzati da un trend molto positivo.
- ✓ **Altri mercati rilevanti:** hanno una dimensione leggermente più contenuta dei precedenti ma sono comunque importanti per l'Area poiché contribuiscono a differenziare ulteriormente la domanda e talvolta possono ambire a diventare presto mercati di riferimento raggiungendo dimensioni più ragguardevoli. La Svizzera, la Danimarca e l'Australia hanno avuto un trend positivo mentre altri hanno registrato una discreta contrazione delle presenze, in particolare i Paesi Bassi (-17%).
- ✓ **Mercati emergenti o mercati con interessanti prospettive di sviluppo:** sono i mercati in forte crescita negli ultimi anni, seppur alcuni dimostrino quote di mercato ancora contenute. Per l'Ambito Piana di Lucca rientrano in questo raggruppamento la Cina, il Brasile, la Russia, l'India e alcuni Paesi dell'Est Europa.

I principali mercati stranieri (var. % 2019/2010)

MERCATI TRADIZIONALI CON ELEVATE QUOTE DI MERCATO

IN CRESCITA:

- ✓ Stati Uniti d'America (+40%)
- ✓ Regno Unito (+24%)
- ✓ Germania (+10%)

ALTRI MERCATI CON QUOTE DI MERCATO RILEVANTI

IN CRESCITA:

- ✓ Svizzera (+7%)
- ✓ Danimarca (+9%)
- ✓ Australia (+10%)

IN DIMINUZIONE:

- ✓ Francia (-21%)
- ✓ Paesi Bassi (-17%)
- ✓ Spagna (-10%)
- ✓ Belgio (-9%)
- ✓ Norvegia (-9%)

MERCATI EMERGENTI O MERCATI CON INTERESSANTI PROSPETTIVE DI SVILUPPO

- ✓ Cina (+192%)
- ✓ Brasile (+38%)
- ✓ Russia (+64%)
- ✓ India (+135%)
- ✓ Paesi dell'Est Europa

La domanda turistica per tipologia ricettiva

Nel 2019, le strutture alberghiere dell'Ambito hanno accolto 198mila turisti per un totale di 383mila pernottamenti; la clientela di queste strutture è stata principalmente straniera (55,7% di presenze). Le attività extralberghiere hanno chiuso l'anno con un totale di 112mila arrivi e 310mila presenze; anche in questo caso, la quota più rilevante è rappresentata dagli stranieri (65,6%).

STRUTTURE ALBERGHIERE

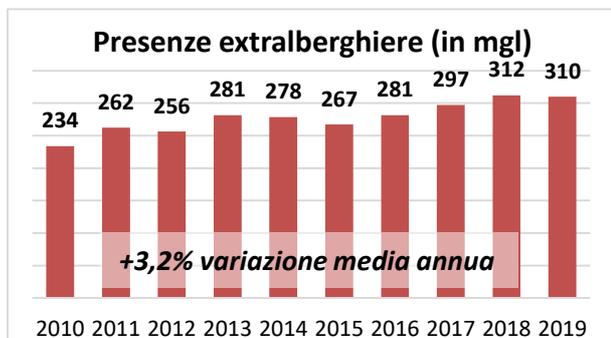
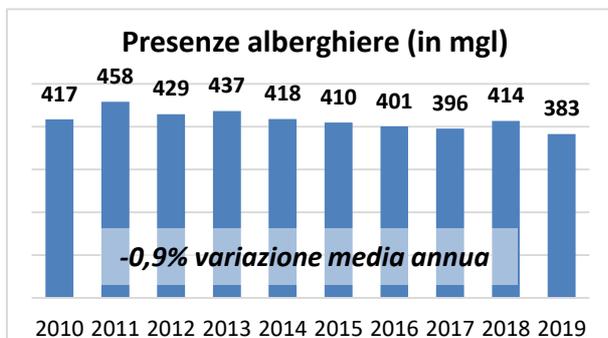
- ✓ 44,3% PRESENZE ITALIANI
- ✓ 55,7% PRESENZE STRANIERI

STRUTTURE EXTRALBERGHIERE

- ✓ 34,5% PRESENZE ITALIANI
- ✓ 65,5% PRESENZE STRANIERI

Osservando il trend della domanda alberghiera nel periodo 2010-2019, si nota un andamento piuttosto discontinuo che ha portato a un incremento degli arrivi (+4,5%) ma un saldo negativo di circa 34mila presenze (-0,9% v.m.a.). Anche la linea delle presenze extra-alberghiere evidenzia alcune oscillazioni ma il trend del periodo in analisi è positivo sia in termini di arrivi (+33mila) sia di presenze (+76mila).

Evoluzione delle presenze per tipologia ricettiva – Periodo 2010 - 2019

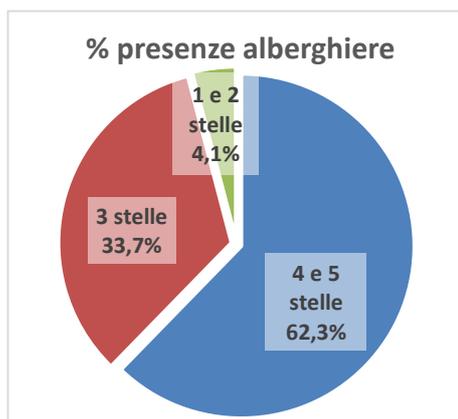


Oltre il 60% pernottamenti alberghieri sono avvenuti in esercizi a quattro e cinque stelle, il 33,7% in tre stelle e residenze turistico alberghiere e solo il 4,1% in alberghi a 1 e 2 stelle. Rispetto alla

composizione dell'offerta ricettiva si notano alcune differenze a vantaggio esclusivamente delle alte categorie, che dunque sono state in grado di intercettare una quota di turisti più elevata rispetto alla loro effettiva presenza sul mercato (l'offerta di posti letto dei 4-5 stelle è pari al 52% del totale alberghiero).

Le variazioni dei flussi rispetto al 2010 sono state favorevoli proprio per i 4-5 stelle (+18mila), mentre per le altre categorie hanno evidenziato un evidente calo di presenze; in particolare gli alberghi a 1 e 2 stelle perdono complessivamente il 28,8% delle presenze. Nell'insieme, gli esercizi alberghieri hanno subito una flessione del -8,2%.

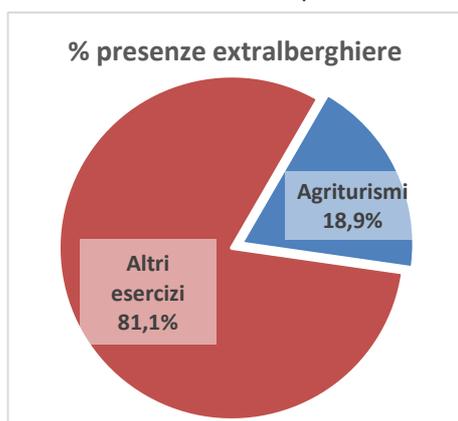
I pernottamenti nelle strutture alberghiere



	Pm	Var. % 2018/2010
Alberghi 4 e 5 stelle	1,8	+8,3%
Alberghi 3 stelle	2,2	-26,4%
Alberghi 1 e 2 stelle	1,8	-28,8%
Tot. Alberghiero	1,9	-8,2%

Solo una piccola parte dei pernottamenti extralberghieri sono avvenuti in alloggi agrituristici (18,9%). Di fatto, l'81,1% dei turisti ha scelto di trascorrere il proprio soggiorno in altre tipologie ricettive. Il trend della domanda nell'ultimo decennio ha premiato sia gli agriturismi (+17mila presenze) sia le altre tipologie (+59mila). Complessivamente, nel periodo 2010-2019, le presenze in strutture extralberghiere sono incrementate del +32,6%.

I pernottamenti nelle strutture extralberghiere



	Pm	Var. % 2019/2010
Agriturismi	4,3	41,8%
Altri esercizi	2,5	30,6%
Tot. Extralberghiero	2,8	32,6%

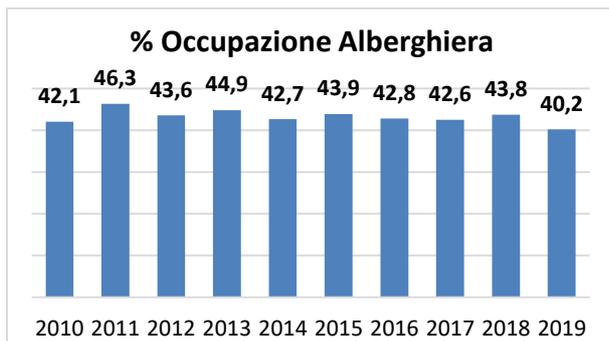
Tasso di occupazione lorda delle strutture ricettive

Ipotizzando un periodo di apertura continuativo nel corso dell'anno, il tasso di occupazione lorda dei posti letto delle strutture ricettive è stato, nel 2019, pari al 26,7%.

L'occupazione alberghiera ha toccato il 40,2%, mentre si è fermata al 18,9% per le altre tipologie complementari.

Rispetto al 2010, il comparto alberghiero ha perso circa due punti percentuali di occupazione, quello complementare oltre tre punti nonostante il bilancio positivo delle presenze nell'ultimo decennio.

Tasso di occupazione lorda per tipologia ricettiva – Periodo 2010 - 2019



L'occupazione più alta, intorno al 29%, si è registrata a Lucca e Montecarlo; al contrario i valori più bassi fanno riferimento a Capannori e Villa Basilica.

Tasso di occupazione lorda per comune e per risorsa turistica

	% Occ.		% Occ.
Altopascio	23,0%	Montecarlo	29,0%
Capannori	19,4%	Porcari	27,6%
Lucca	29,3%	Villa Basilica	6,8%
		Totale Ambito	26,7%

SEZIONE 2: LA GOVERNANCE DELL'AMBITO

Considerata la frammentazione dell'offerta turistica locale di ogni destinazione ed anche di quella dell'ambito Piana di Lucca, risulta fondamentale il ruolo delle cosiddette **Destination Marketing Organizations (DMO)** nei processi di coordinamento delle attività gestite dai singoli portatori d'interesse (stakeholder) turistici. Questi ultimi, infatti, nella definizione delle strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e nella relativa implementazione potrebbero avere, in mancanza di una condotta coordinata e coerente a livello di sistema locale, una distinta visione del territorio, differenti obiettivi, un differente approccio al marketing della destinazioni turistica con l'effetto di confondere il mercato, competere fra loro sul prezzo e non affermare una identità specifica per la destinazione stessa.

Costituzione e funzioni dell'Ambito

Dopo varie modifiche della governance turistica regionale, la L.R. n. 24 del 2018 ha approvato la definizione dei 28 ambiti territoriali toscani a cui assegnare la gestione associata delle funzioni in materia di informazione ed accoglienza turistica e di organizzazione dell'offerta a livello locale, con modalità che erano già in parte contenute nella precedente L.R. n. 86 del 2016, il testo unico del sistema turistico regionale, e in parte specificate nel successivo Decreto del Presidente della G.R. n. 47/R del 2018.

Tali norme prevedono le seguenti disposizioni per gli ambiti territoriali:

Accoglienza e Informazione turistica a carattere sovracomunale

Le funzioni di accoglienza e informazione turistica a carattere sovra comunale sono attribuite ai Comuni che le esercitano in **forma associata** all'interno degli ambiti territoriali. L'esercizio in forma associata è effettuato mediante la stipulazione di un'unica **convenzione per Ambito territoriale** con l'Agenzia regionale di promozione turistica che richiede la partecipazione della maggioranza dei Comuni ivi compresi e comporta la realizzazione del collegamento con la **piattaforma informatica regionale** e la programmazione e il monitoraggio delle strategie e delle attività turistiche dei territori di destinazione avvalendosi dell'OTD.

OTD di Ambito

L'attività di **osservatorio turistico di destinazione (OTD)** è svolta mediante una **consulta** presieduta dal rappresentante del comune responsabile della gestione associata dell'Ambito territoriale e composta da rappresentanti dei Comuni interessati, nonché da esperti o portatori di interessi operanti direttamente o indirettamente nel settore del turismo, con riferimento ad alcune specifiche categorie; la consulta si riunisce almeno due volte all'anno, per valutare l'andamento del turismo nell'Ambito del territorio di riferimento, e individua un **responsabile tecnico-amministrativo** dell'attività dell'OTD e costituisce al proprio interno un **comitato d'indirizzo**, composto dai rappresentanti dei comuni, con funzioni di approvazione dei piani di attività, dei resoconti sull'attività svolta e di monitoraggio dell'attività di OTD.

Attività convenzionate con Toscana Promozione Turistica

La **convenzione tra l'Ambito e Toscana Promozione Turistica (TPT)**, prevista dalla normativa, ha l'obiettivo di definire metodologie di lavoro e di consultazione condivise ed individuare azioni e strumenti comuni per la promozione dei territori per rafforzare il livello strategico – competitivo della destinazione, individuando strategie di sviluppo turistico territoriale e strumenti di promozione e comunicazione attraverso la definizione di un **Piano Operativo (PO) annuale** dell'Ambito in linea con le strategie regionali di promozione e marketing contenute nel Piano di Promozione Economica e Turistica annuale (art. 3 L.R. 22/2016). Il PO deve dettagliare i **prodotti turistici** da promuovere, la **tipologia e l'elenco di azioni** da realizzare con le relative **tempistiche**,

le modalità di **monitoraggio dei risultati**, il **budget** da destinare. La condivisione del PO avviene con una riunione plenaria di tutti i Comuni e del rappresentante di TPT di norma **entro il 30 novembre** dell'anno precedente. L'attuazione del PO si basa sull'insieme delle risorse umane, strumentali e finanziarie messe a disposizione per il PO da TPT, nell'Ambito del proprio Piano Promozionale, e dai Comuni i quali potranno reinvestire in esso parte dei proventi derivanti dal settore turistico finalizzati al miglioramento qualitativo del territorio.

Le azioni del PO devono essere progettate e attuate in base alle attività di competenza di TPT e dei Comuni dell'Ambito così suddivise:

- **TPT**: Partecipazione a **fiere** di livello internazionale, **eventi promozionali** per specifici segmenti di offerta, azioni di **marketing e comunicazione** per l'immagine territoriale, **supporto per la creazione di prodotti turistici** territoriali innovativi dell'Ambito
- **Comuni dell'Ambito**: **organizzazione dell'offerta territoriale** tramite ricognizione, dialogo con imprese e stakeholder (OTD) al fine di strutturare un'offerta integrata, oltre alla **diffusione presso le imprese** delle iniziative e attività promozionali previste dal PO e dalle circolari di TPT, sviluppo **azioni di comunicazione** integrata sul territorio e i prodotti turistici, **collaborazione agli eventi organizzati da TPT** tramite produzione di **materiale promozionale**, il supporto di **personale preparato** sull'offerta del territorio, forme di **comunicazione sia online che offline**, ricerca di **ospitalità gratuite** per eductour, reperimento di **esperti e guide locali**, **agevolazioni** per questioni burocratiche (permessi, ecc).

Secondo la convenzione, il coordinamento del lavoro tra l'Ambito e TPT deve avvenire attraverso la costituzione di un **gruppo di lavoro** ristretto con compiti operativi e di coordinamento che comprenda il Responsabile della Gestione dell'Ambito, un rappresentante dei Comuni dell'Ambito e un delegato di TPT. Tale gruppo di lavoro si deve riunire di norma con cadenza trimestrale salvo esigenze specifiche condivise dalle parti.



Per una efficace gestione dei vari aspetti della destinazione l'organizzazione dell'Ambito deve divenire a tutti gli effetti una DMO (Destination Management Organization) superando i limiti gestionali definiti nelle norme regionali con un approccio innovativo ed in linea con quanto realizzato da altre destinazioni turistiche di successo, in Italia e all'estero.

Caratteristiche e funzioni di una DMO

Secondo l'UNWTO una DMO (Destination Management Organization) è **un'organizzazione, prevalentemente senza scopo di lucro, che si occupa della strategia di gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione turistica**. Nella pubblicazione del UNWTO "Practical Guide to Tourism Destination Management" del 2007 si fornisce la seguente definizione: *"Destination management calls for a coalition of many organisations and interests working towards a common goal. The Destination Management Organisation's role should be to lead and coordinate activities under a coherent strategy. They do not control the activities of their partners but bring together resources and expertise and a degree of independence and objectivity to lead the way forward. It follows that DMOs must develop a high level of skill in developing and managing partnerships. Though DMOs have typically undertaken marketing activities, their remit is becoming far broader, to become a strategic leader in destination development."*

Le DMO vengono normalmente costituite al fine di organizzare e promuovere una destinazione turistica ed hanno principalmente la funzione di favorire **l'integrazione dei servizi** offerti dai soggetti pubblici e dagli operatori che agiscono all'interno della filiera turistica locale, al fine di contribuire alla definizione di un **prodotto turistico** il più possibile **unitario**, facilitando **l'aggregazione dei diversi attori** sulla filiera turistica. Successivamente, le DMO **promuovono le offerte** così determinate con iniziative volte a stimolare la collaborazione fra gli operatori turistici locali, sia del settore ricettivo che altri servizi e attività per il turista, e le imprese di intermediazione turistica che hanno il compito di commercializzarle, attività non prevista generalmente dalle DMO in quanto soggetti non commerciali ma alle cosiddette DMC (Destination Management Company) di cui si tratta successivamente.

Tra gli **obiettivi principali** che si pone una DMO possiamo perciò includere:

- adeguamento delle infrastrutture locali alla mobilità turistica
- promozione integrata e sistematica di una destinazione turistica, cioè comunicando una sua immagine univoca ed esaltandone le peculiarità
- sollecitare la collaborazione tra gli operatori della filiera turistica (associazioni, strutture ricettive, agenzie di viaggio, TO Incoming, enti pubblici, ecc.) presenti nell'area di interesse
- formazione e supporto alle imprese per superare eventuali debolezze gestionali e favorirne il coordinamento e l'integrazione nella definizione dell'offerta turistica della destinazione
- definizione di indirizzi strategici per la gestione degli attrattori turistici della destinazione con particolare attenzione agli impatti ambientali e sociali
- sensibilizzazione e coinvolgimento della popolazione locale per migliorare l'accoglienza dei turisti

Per quanto sopra indicato, una DMO è solitamente caratterizzata da una partnership tra enti pubblici e privati che collaborano per il raggiungimento di finalità comuni nell'interesse generale della destinazione.

Le DMO sono ancora poco diffuse in Italia, nonostante l'evidente e negativa situazione di un'offerta locale di servizi turistici molto frammentata, mentre risultano come soggetti fondamentali nelle più importanti destinazioni mondiali con strutture organizzative specifiche, sia a livello nazionale (Visit Britain) che regionale (VisitTrentino) o locale (Destination Florence). In pochi casi tale organizzazione si è però costituita ufficialmente in Italia come soggetto pubblico-privato.

Alla luce di tale definizione appare evidente come, **per i Comuni dell'Ambito, sia opportuno strutturarsi come una DMO** anche se le funzioni assegnate dalla norma regionale sono più limitate di quelli normalmente oggetto di tali organizzazioni.

Infatti, alla luce della normativa della Regione Toscana, l'Ambito può svolgere solo alcune delle funzioni tipiche di una DMO mentre le attività di promozione sui mercati sono in carico a Toscana Promozione Turistica (TPT) con la quale l'Ambito deve comunque interfacciarsi per definire molte

attività. In particolare, come già descritto in precedenza, ai Comuni dell’Ambito sono assegnate le seguenti funzioni collegate all’attività di promozione di TPT:

- organizzazione dell’offerta territoriale tramite ricognizione e dialogo con imprese e stakeholder al fine di strutturare un’offerta integrata
- diffusione presso le imprese delle iniziative e attività promozionali previste da TPT
- sviluppo azioni di comunicazione integrata sul territorio e i prodotti turistici
- collaborazione agli eventi organizzati da TPT sul territorio regionale tramite produzione di materiale promozionale, il supporto di personale preparato sull’offerta del territorio, forme di comunicazione sia online che offline, ricerca di ospitalità gratuite per buyer e T.O., reperimento di esperti e guide locali.

Nonostante questa differenza, si può comunque affermare che **le funzioni che l’Ambito deve svolgere in base alle norme regionali e in base alle esigenze del territorio rientrano pienamente fra quelle caratteristiche di una DMO di livello locale.**

Le funzioni delle DMO **non comprendono le funzioni di carattere più strettamente commerciale**, riguardanti la costruzione e vendita dei prodotti turistici veri e propri sia utilizzando i canali promozionali istituzionali, nel nostro caso rappresentati da TPT, che tramite canali propri per interfacciarsi con il mercato individuale od organizzato tramite T.O. nazionali o esteri. Risulta assai rilevante notare come, con riferimento alla gestione di una destinazione turistica ed alla definizione di DMO, si confondano avvolte i due termini "marketing" e "management" laddove il primo include solo le attività di promo- commercializzazione e di comunicazione finalizzate alla conoscenza della destinazione sul mercato turistico mentre il secondo include anche tutte le attività di gestione di aspetti fisici e infrastrutturali così come culturali e sociali, molto rilevanti per il successo della destinazione sul mercato turistico.

La necessità di **individuare soggetti altamente specializzati per le funzioni di carattere commerciale** riguardanti l’organizzazione e la vendita dei prodotti turistici delle destinazioni, a valle delle attività svolte dalle DMO essendo tale attività in contrasto con le sue caratteristiche prevalentemente istituzionali, è stata risolta nel settore turistico mondiale con la nascita e lo sviluppo di organizzazioni e società private in grado di gestire al meglio tali attività di carattere più privatistico con adeguate competenze e gestione imprenditoriale, le cosiddette **DMC (Destination Management Company)**.

Caratteristiche e funzioni di una DMC

Strettamente connesso al concetto di DMO è quindi quello di DMC poiché rappresentano due realtà diverse ma in qualche modo affini in quanto queste due tipologie organizzative racchiudono al loro interno tutte le funzioni necessarie ad una efficace azione di sviluppo per le destinazioni turistiche, mantenendo al contempo divise le competenze istituzionali da quelle più commerciali.

L’individuazione del ruolo di una DMC risulta perciò di notevole importanza nella definizione della gestione dell’Ambito.

Partendo dal significato dell’acronimo DMC (Destination Management Company) è possibile notare un’importante differenza con la DMO visto che il termine company (azienda) indica che siamo di fronte ad una società che ha scopi di lucro.

Gli obiettivi di marketing e della promozione di una destinazione turistica sono simili se non uguali ma una **DMC** punta soprattutto alla **commercializzazione dei suoi servizi e prodotti turistici**, concentrandosi quindi solo sul lato del marketing della destinazione senza comprendere in alcun modo la gestione di aspetti fisici e infrastrutturali così come culturali e sociali, tipici delle attività di una DMO soprattutto di carattere locale.

Le DMC nostrane non hanno sempre natura locale/regionale ma sono spesso specializzate nel “prodotto Italia” o in prodotti di territori specifici o in prodotti turistici tematici. Ad esse si rivolgono in particolare Tour Operator internazionali che desiderano avere un corrispondente locale che

gestisca tutti i servizi necessari per la realizzazione di un tour o evento.

Una DMC è quindi una società autonoma, di forma variabile, che si occupa della **costruzione e commercializzazione di prodotti e servizi turistici**, dotata di **competenze specialistiche** su un determinato **territorio**, di livello locale, regionale o nazionale, per il quale fornisce prenotazioni alberghiere, trasporti, tour, escursioni, organizzazione di eventi e quant'altro necessario a qualificare e incrementare i flussi incoming verso la specifica destinazione. Data la sua attività, una DMC potrebbe anche essere definita come **Destination Marketing Company**: uno specialista che, nelle destinazioni sulle quali opera, riesce a svolgere tutte le attività di marketing in continua evoluzione in relazione ai mercati di riferimento, rivolgendosi a qualunque tipologia di cliente, organizzato o individuale, con eventuali specializzazioni su specifici target come l'outdoor, l'archeologia, gli eventi sportivi, il turismo sportivo, il wedding, lo shopping, il turismo slow o altro.

Tra gli obiettivi principali che si pone una DMC potremmo perciò includere, in relazione a quanto elencato in precedenza per la DMO:

- **promo-commercializzazione** integrata e sistematica di una destinazione, con lo sviluppo di prodotti turistici coerenti con la sua immagine che ne esaltino le peculiarità per renderla distintiva e attrattiva sul mercato
- inserimento di vari **operatori della filiera turistica locale** (associazioni, strutture ricettive, agenzie di viaggio, TO Incoming, enti pubblici, ecc.) presenti nell'area di interesse nei propri prodotti in relazione ai diversi target di mercato ed alle diverse fasce di prezzo
- **consulenza alle imprese** locali per superare eventuali lacune gestionali che pregiudichino il successo dei prodotti turistici commercializzati
- **definizione coordinata con la DMO** degli indirizzi strategici della destinazione per il marketing e la promo-commercializzazione
- **integrazione** nei prodotti di attività sociali e culturali svolte dalla popolazione locale per migliorare la soddisfazione dei turisti

Gestione dell'Ambito e governance della destinazione

Alla luce di quanto esposto in precedenza, l'organizzazione gestionale dell'Ambito può essere disegnata sulle tipologie organizzative che contraddistinguono da anni le destinazioni turistiche in molte parti del mondo e in qualche zona d'Italia: **l'Ambito si configura come soggetto di gestione della destinazione e pertanto può essere organizzato come una DMO**, seppure non strutturata in una forma giuridica, nella quale la Conferenza dei Sindaci, responsabile della gestione associata delle funzioni dell'Ambito, è **l'organo di governo della DMO PIANA DI LUCCA**.

Gli altri attori locali, portatori d'interesse nel sistema turistico locale (definibili come **Stakeholders**) che si interfacciano con l'organo di governo della DMO e ne fanno parte, sono rappresentati da aggregazioni di imprese, dalle associazioni imprenditoriali, dalle società pubbliche o pubblico-private che gestiscono specifiche risorse o attività culturali, dalle Pro Loco, dai gestori degli uffici IAT, ecc. Questi stakeholders sono, secondo la normativa regionale, rappresentati all'interno della **Consulta dell'OTD di Ambito**, insieme al **Comitato d'Indirizzo** formato dai rappresentanti dei comuni aderenti e al **Responsabile OTD** nominato dal Comune Capofila. L'OTD ha lo specifico compito di confrontare le reciproche istanze dei soggetti pubblici e privati per guidare il processo di valorizzazione della destinazione turistica attraverso il dialogo e la partecipazione fra le istituzioni e i portatori d'interesse locali.

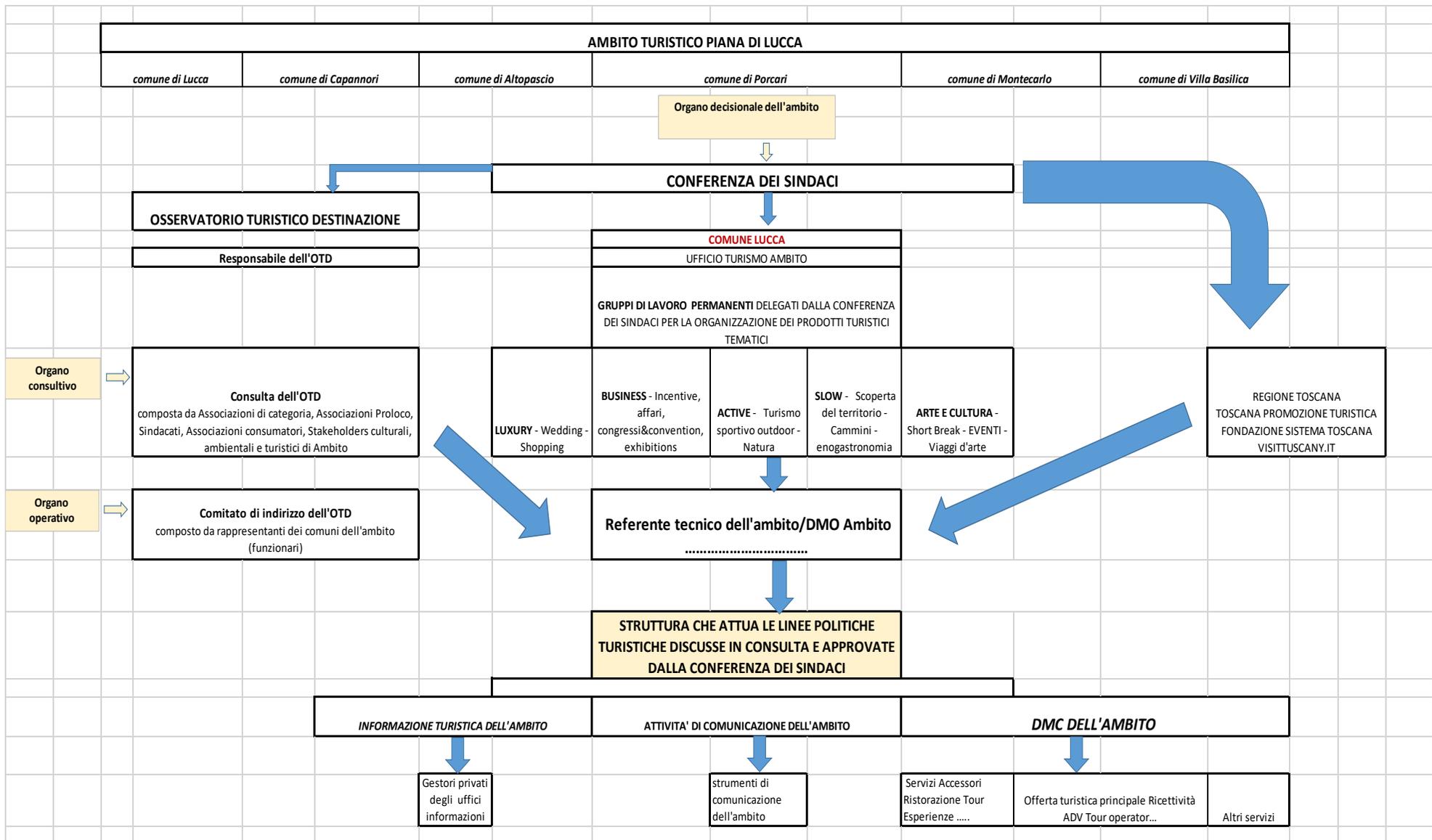
In questo processo, la destinazione turistica deve far leva su **competenze** endogene e distintive che essa possiede, eventualmente attraendo soggetti esterni al fine di conseguire un **vantaggio competitivo** attraverso le seguenti azioni:

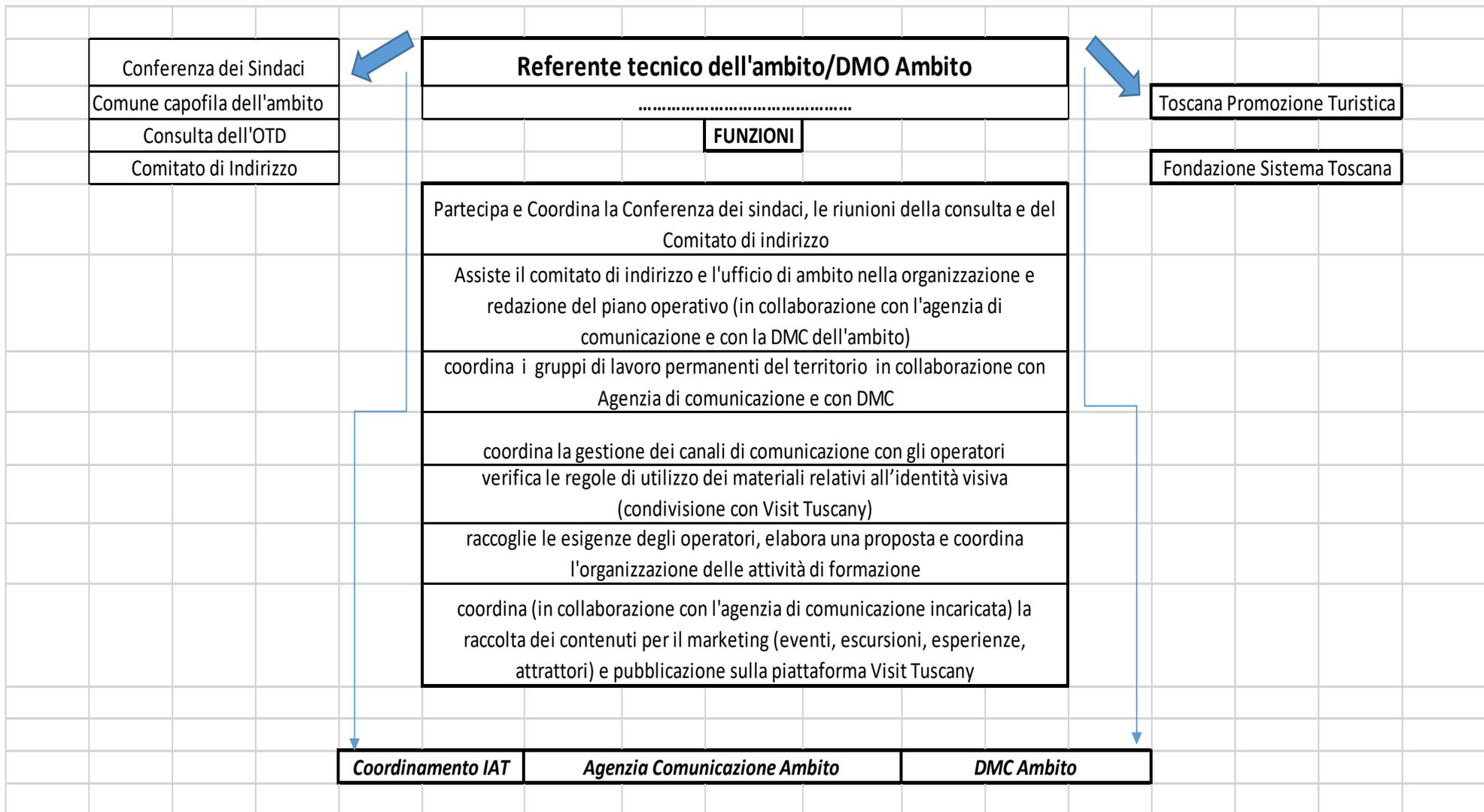
- sviluppare le risorse e competenze distintive della destinazione;
- sviluppare nuove risorse e competenze nella destinazione;
- integrare le differenti competenze esistenti sul territorio;
- sviluppare alleanze basate su competenze esterne.

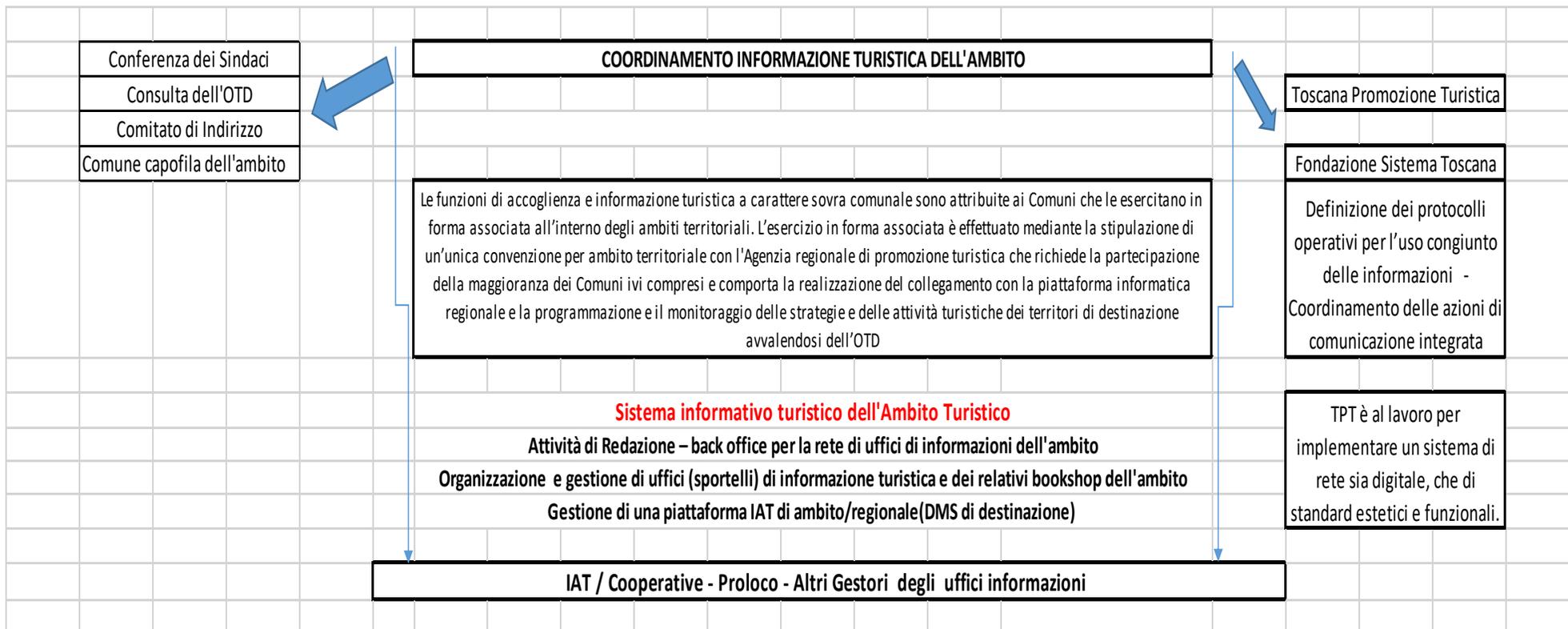
Come spiegato in precedenza, questa organizzazione richiede l'individuazione di una **DMC** da integrare nella **DMO**, basata su competenze interne, esterne o frutto dell'alleanza fra le due, formalizzata nella forma giuridica migliore allo scopo che dovrà ricoprire un ruolo di forte specializzazione per poter esercitare il ruolo di DMC.

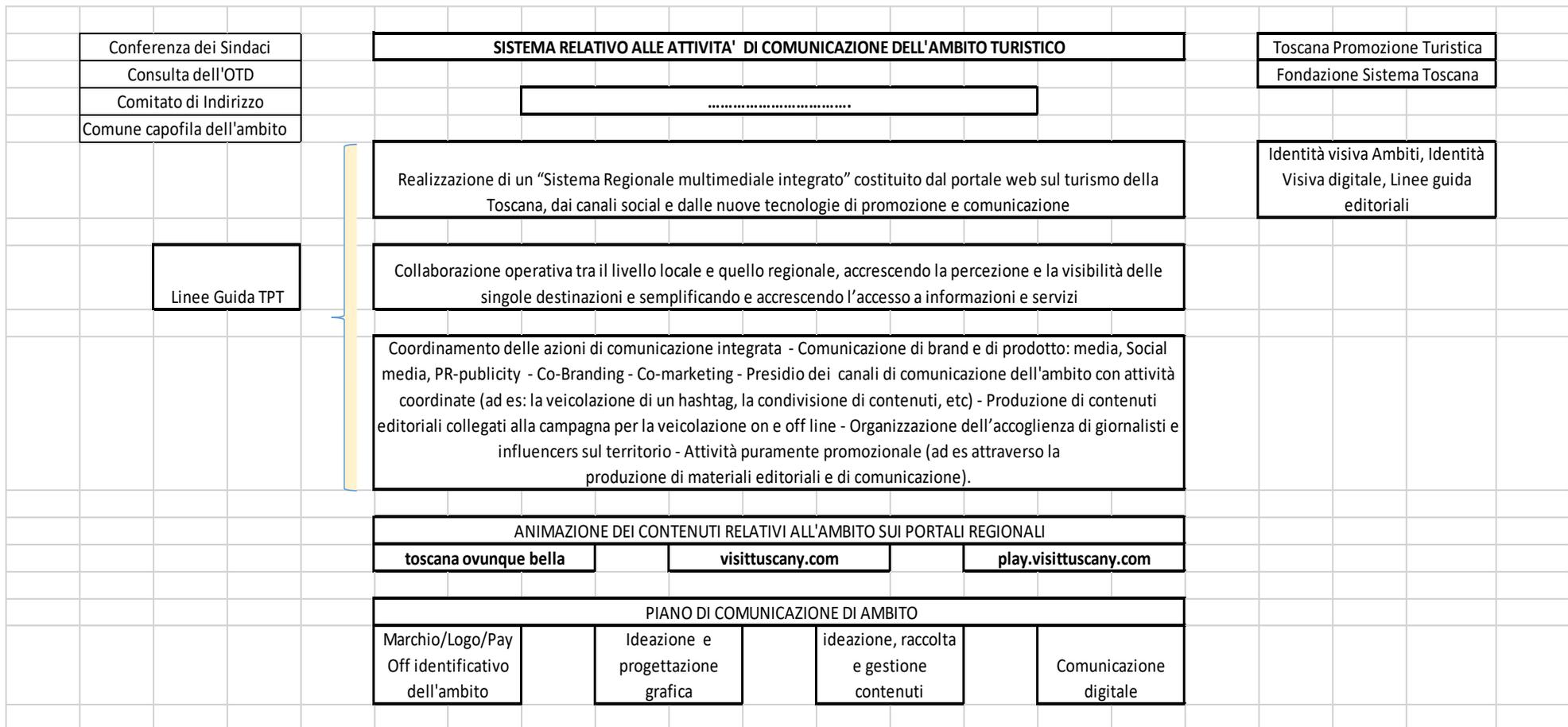
 Le **relazioni tra l'organo di governo della DMO, la DMC e gli Stakeholders** hanno diverse finalità sul miglioramento e lo sviluppo della destinazione turistica, tramite le seguenti collaborazioni fra loro:

- Il governo della **DMO** e la **DMC** hanno la comune finalità di **migliorare l'immagine e la notorietà** della destinazione, sviluppando **competenze diffuse di marketing** turistico necessarie all'efficace integrazione dei due soggetti ed alla evoluzione positiva della destinazione;
- il governo della **DMO** e **gli Stakeholders** hanno la comune finalità di **migliorare attrattività, infrastrutture e servizi** della destinazione, sviluppando la **cultura dell'accoglienza** nella comunità locale;
- **DMC e Stakeholders** hanno la comune finalità di **migliorare e diversificare i prodotti turistici** sviluppando un processo di **integrazione** dell'offerta locale.









Conferenza dei Sindaci	DESTINATION MANAGEMENT COMPANY DELL'AMBITO							Toscana Promozione Turistica
Consulta dell'OTD	Attualmente Tour Operator							Fondazione Sistema Toscana
Comitato di Indirizzo								
Comune capofila dell'ambito								
Linee Guida TPT	<p>La commercializzazione spetta all'intera platea degli operatori della offerta. Spesso però, specie nei territori di introduzione al turismo, ricorre spesso il problema della mancanza di una Destination Management Company/di un Tour Operator Incoming che commercializzi l'offerta. Accompagnare il territorio alla nascita di questo operatore privato risulta dunque fondamentale per un AT, per connettere alle azioni di promozione un riscontro concreto in termini di offerta in destinazione, e per mantenere le promesse del marketing.</p> <p>La partecipazione di un AT / PTO agli eventi BtoB può consistere: in una postazione commerciale, per l'incontro con operatori della domanda (nel caso in cui l'AT / PTO sia dotato di una DMC o di un TO incoming di riferimento),</p> <p>Gli obiettivi principali della DMC : promo-commercializzazione integrata e sistematica di una destinazione, con lo sviluppo di prodotti turistici coerenti con la sua immagine; inserimento di vari operatori della filiera turistica locale (associazioni, strutture ricettive, agenzie di viaggio, TO Incoming, enti pubblici, ecc.) presenti nell'area di interesse nei propri prodotti in relazione ai diversi target di mercato ed alle diverse fasce di prezzo; definizione coordinata con la DMO degli indirizzi strategici della destinazione per il marketing e la promo-commercializzazione.</p>							
Creazione di partnership e interazione tra i diversi attori, attraverso incontri, per facilitare la partecipazione attiva dei diversi soggetti della filiera turistico-ricettiva al fine di organizzare e costruire un'offerta turistica dell'ambito	Organizzazione, partecipazione e collaborazione ai tavoli operativi tematici con gli operatori turistici dell'ambito e conseguente organizzazione dell'offerta territoriale, secondo le linee strategiche definite dall'ambito	Progettazione e realizzazione ad hoc di offerte commerciali relative ai principali siti di interesse storico, culturale, artistico, sportivo ed ai principali prodotti di ambito	Organizzazione e Partecipazione ad eventi fieristici nazionali ed internazionali per i prodotti di ambito individuati, sulla base del piano operativo concordato fra Ambito Turistico e Toscana Promozione Turistica; attività di follow up clienti e gestione richieste	Predisposizione di offerte commerciali per la piattaforma make.visittuscany.com , (ad es. pacchetti vacanze, esperienze, escursioni e tour, degustazione e food altro.....)	Organizzazione di attività promozionali sul territorio per i prodotti di ambito individuati, sulla base del piano operativo concordato fra Ambito Turistico e Toscana Promozione Turistica: workshop, educational, press trip, blog tour ecc			

Aspetti specifici dei soggetti individuati

E' opportuno sottolineare i seguenti aspetti riferibili ai soggetti individuati.

Gruppi di lavoro formati dagli operatori dei comuni dell'Ambito

Tali gruppi si possono formare all'interno dell'Ambito per due diverse situazioni o casi:

Tavoli di lavoro permanenti su prodotti turistici tematici, Luxury, Business, Active, Slow, Arte e cultura;

Eventuali progetti di area che hanno forte rilevanza turistica, con individuazione di un Capofila. (ad esempio Progetto Ville)

Destination Manager dell'Ambito

Il Destination Manager (DM) dell'ambito dovrà essere nominato dalla Conferenza dei Sindaci come referente verso il sistema dei soggetti privati dell'Ambito al fine di consentire alla DMO di Ambito di coordinare il processo di aggregazione e integrazione del sistema turistico locale ed al tempo stesso confrontarsi con TPT per le decisioni inerenti al piano operativo.

In base allo schema organizzativo descritto in precedenza, l'organizzazione della DMO di Ambito può gestire in modi diversi funzioni riguardanti la destinazione turistica. Trattandosi di molteplici funzioni, si è cercato di aggregarle nelle seguenti 6 categorie al fine di identificare per ciascuna di esse le ipotesi organizzative e le modalità gestionali per completare l'organizzazione della DMO di Ambito e per l'individuazione della DMC:

A. Servizi di analisi, coordinamento tecnico e progettuale (tipiche della DMO)

1. Gestione e coordinamento amministrativo con l'organo di governo politico della destinazione (Ambito Turistico – Conferenza dei sindaci – comune capofila dell'Ambito)
2. Analisi della destinazione (analisi dell'evoluzione della domanda e dell'offerta ricettiva, posizionamento della destinazione sul mercato, analisi del sentiment della destinazione, analisi delle criticità e degli elementi di forza, profilazione del turista.....)
3. Analisi strategica delle necessità per interventi a supporto degli obiettivi della destinazione sotto forma di servizi e infrastrutture alla domanda e all'offerta
4. Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici e non della destinazione e con la popolazione residente
5. Realizzazione del piano Operativo annuale (l'Ambito deve presentare entro il 30 novembre il proprio piano operativo)
6. Identificazione dei prodotti turistici tematici, in base alle caratteristiche della destinazione ed in collaborazione con il sistema dell'offerta dell'area ed in base alle analisi della destinazione
7. Organizzazione, integrazione e coordinamento dell'offerta turistica del territorio in Ambito leisure (suddivisa fra varie tematiche di prodotto), MICE e turismo accessibile
8. Attività di Fundraising (partecipazione a bandi nazionali, europei – ricerche di sponsorizzazioni)
9. Progetti di Ambito su risorse locali, da quelli su trasporti e mobilità a quelli sui rifiuti così come quelli riguardanti specifiche offerta di Ambito
10. Coordinamento/organizzazione degli eventi locali della destinazione per una programmazione territoriale

B. Sistema informativo turistico della destinazione

11. Attività di Redazione – back office per reti di uffici di informazioni
12. Organizzazione e gestione di uffici (sportelli) di informazione turistica e dei relativi bookshop
13. Organizzazione e gestione di una piattaforma IAT (DMS di destinazione)

C. Sistema relativo alla comunicazione turistica della destinazione

14. Organizzazione di Materiale informativo cartaceo

15. Organizzazione sistema di comunicazione della destinazione:
 - a. eventuale ufficio stampa;
 - b. organizzazione e gestione portale web di destinazione, animazione VisitTuscany
 - c. Gestione Social Media
 - d. Azioni di web marketing della destinazione e relazioni con i canali media nazionali ed internazionali

D. Sistema promozionale e di commercializzazione dei prodotti/servizi turistici della destinazione (tipiche della DMC)

16. Creazione dei prodotti turistici tematici sia Leisure (suddivise fra varie tematiche), Mice e Turismo Accessibile e le relative offerte da commercializzare
17. Individuazione mercati e clientela di riferimento, predisposizione materiali di promozione on line ed off line, predisposizione campagne di promozione on line ed off line
18. Organizzazione di attività promozionali sul territorio sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: workshop, educational, press trip, blog tour ecc.
19. Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali per i segmenti di mercato indicati sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: selezione eventi, eventuale gestione stand ed appuntamenti, rappresentanza del territorio e/o coinvolgimento diretto degli operatori, attività di follow up clienti e gestione richieste di business
20. Relazione con canali distributivi nazionali ed internazionali
21. Attività di business development nel segmento degli eventi e dei congressi: servizio di leads generation e predisposizione candidature per acquisizione eventi e congressi
22. Vendita di prodotti turistici della destinazione

E. Servizi di consulenza per operatori privati della destinazione

23. Consulenza nella costruzione di piattaforme e portali turistici di promozione ed e-commerce
24. Consulenza per individuazione servizi necessari a particolari segmenti di mercato
25. Attività di comunicazione, marketing aziendale in linea con le attività della destinazione
26. Supporto per la realizzazione di materiale promozionale

F. Attività di AUDIT della destinazione

27. Indagini di Customer sulla domanda (on line – offline)
28. Monitoraggio quantitativo dei flussi attivati
29. Analisi e potenziamento delle competenze delle risorse umane dei vari attori (pubblici e privati) della destinazione
30. Attività di monitoraggio qualitativo dei servizi offerti dalla destinazione attraverso varie tecniche (Mystery Guest – programmi di Total Quality Management)

A fronte della complessità rappresentata dall'avvio di tutte queste funzioni per l'Ambito, risulta necessario **individuare più ipotesi organizzative** in grado di assicurare un processo graduale e controllato che non rischi di compromettere l'immagine dell'Ambito sia all'interno che all'estero ma che allo stesso tempo consenta di raggiungere risultati positivi, sollecitati dagli operatori della destinazione e necessari per la sua evoluzione sul mercato.

Ipotesi per il consolidamento della DMO di Ambito e l'individuazione delle funzioni della DMC

Per questo motivo si sono individuate **tre diverse ipotesi** organizzative strutturate nel modo seguente e descritte successivamente.

IPOTESI 1: DMO con funzioni ridotte all'essenziale per l'Ambito ed unica DMC con ampie funzioni e deleghe per la gestione della destinazione

Questa ipotesi prevede la gestione diretta da parte della DMO di Ambito di alcune funzioni del gruppo A e F di fatto già gestite dall'Ambito allo stato attuale, con la conservazione della funzione di organizzazione di eventi locali tramite gestione diretta o assegnazione a terzi tramite convenzioni o gare d'appalto, e con la possibilità di coinvolgere anche la DMC in questa attività, soprattutto per eventi di Ambito collegati alla costruzione di nuove offerte e prodotti turistici tematici. Inoltre si prevede la condivisione della definizione del Piano Operativo fra la DMO e la DMC considerato che quest'ultima deve poi attuare tutte le azioni di marketing turistico. Tutte le altre funzioni sono svolte dalla DMC in piena autonomia sotto il controllo dell'Ambito.

L'individuazione della DMC deve avvenire tramite procedure di evidenza pubblica di una certa complessità data l'importanza che essa assume per il successo della destinazione e per le risorse finanziarie che necessariamente devono essere investite in tale soggetto.

IPOTESI 2: maggiori funzioni assegnate alla DMO di Ambito ed unica DMC con funzioni limitate alle attività di promo-commercializzazione della destinazione

Questa ipotesi prevede la gestione diretta da parte della DMO di Ambito delle attività dei gruppi A, B, C, E, F, tramite la selezione di fornitori esterni specialistici e differenziati. La funzione di organizzazione di eventi locali, di coordinamento e gestione degli uffici informazioni, di comunicazione rimane in capo alla DMO di Ambito tramite gestione diretta o assegnazione a terzi tramite convenzioni o gare d'appalto. La DMC viene coinvolta solo per la costruzione di nuove offerte e prodotti turistici tematici e le successive azioni di promozione e commercializzazione. Tali funzioni sono svolte dalla DMC in piena autonomia sotto il controllo dell'Ambito.

L'individuazione dei fornitori esterni delle varie funzioni e della DMC devono avvenire tramite procedure di evidenza pubblica, più semplici rispetto all'ipotesi precedente dati i minori importi finanziari e la minore concentrazione di funzioni ma cresce la complessità delle attività di controllo e coordinamento da parte della DMO di Ambito che deve rapportarsi con molti soggetti diversi.

IPOTESI 3: maggiori funzioni assegnate alla DMO di Ambito e possibilità di DMC multiple suddivise per specializzazione sui prodotti turistici tematici Questa ipotesi prevede la stessa impostazione di gestione diretta da parte della DMO di Ambito delle attività dei gruppi A, B, C, E, F, tramite la selezione di fornitori esterni specialistici e differenziati, con la differenza fondamentale che la scelta dei partner commerciali avviene per prodotto turistico tematico, ad esempio il turismo attivo/outdoor o il wedding, Questa ipotesi organizzativa può essere molto utile quando l'offerta della destinazione non è ancora pronta ad essere trasformata in prodotti turistici su tutti i tematismi ma necessita di un approccio differenziato in termini di tempi e di attività su ognuno di essi.

Ogni DMC specializzata viene coinvolta sulla costruzione di nuove offerte e prodotti turistici tematici, a partire dal processo di integrazione dell'offerta locale, e nelle successive azioni di promozione e commercializzazione. Tali funzioni sono svolte dalle diverse DMC in piena autonomia sotto il controllo dell'Ambito. Rispetto alla ipotesi precedente, la scelta di molteplici DMC consente maggiore flessibilità e specializzazione.

Seguendo una di queste ipotesi, l'intero processo di governo della DMO di Ambito dovrebbe avviare un processo virtuoso di miglioramento della qualità e competitività dell'offerta turistica della destinazione con lo sviluppo di competenze distintive. In particolare, relativamente alle competenze chiave della DMO, si deve considerare che la scelta fra le sopra descritte ipotesi organizzative influirà necessariamente sulla crescita delle competenze interne in base al grado di esternalizzazione delle funzioni.

SEZIONE 3: DEFINIZIONE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'AMBITO

Nell'attuale prospettiva di gestione della destinazione turistica Piana di Lucca, le risorse che, a giudizio di tutti gli operatori pubblici e privati, possono portare ad una migliore valorizzazione della destinazione sono quelle specifiche (culturali, storiche, paesaggistiche, naturali) che risultano altamente distintive e fortemente radicate nell'immagine della destinazione, oltre ad essere coerenti con il brand Toscana di cui essa fa parte.

L'ipotesi ideale a cui l'ambito turistico, così come qualsiasi altra area della nostra Regione, può dunque aspirare è quella di una **destinazione turistica** caratterizzata da **risorse specifiche distintive**, da **infrastrutture ottimali** e da **servizi turistici qualificati**, nella quale è necessario soltanto integrare e coordinare le diverse risorse del territorio.

La definizione di un **quadro strategico** composto da **indirizzi condivisi** da operatori privati e pubbliche amministrazioni è perciò essenziale per orientare l'azione dell'Ambito nel medio-lungo periodo.

Per la definizione di tale quadro strategico possiamo considerare che le **strategie di una destinazione turistica** si dividono essenzialmente in due tipologie:

- Sviluppare **azioni di miglioramento** in grado di sfruttare i punti di **forza** della destinazione, costituiti dalle proprie risorse distintive sia materiali che immateriali, se possibile attivando nuove **opportunità** offerte dal mercato e/o compensando eventuali **minacce**⁶ provenienti dall'esterno;
- Sviluppare **azioni di miglioramento** in grado di eliminare le **debolezze** e le criticità della destinazione che impediscono di valorizzare al meglio i propri punti di forza.

Le opportunità e le minacce sono per definizione **esogene** cioè derivanti da fattori esterni e non dipendenti dalle azioni che si possono compiere all'interno della destinazione. Per la loro definizione occorre perciò fare riferimento agli **scenari globali del settore turistico** che sta evolvendo molto velocemente, studiando i trend identificati da fonti autorevoli, come viene spiegato nella sezione successiva del documento in cui si identificano **gli scenari competitivi a medio e lungo termine**.

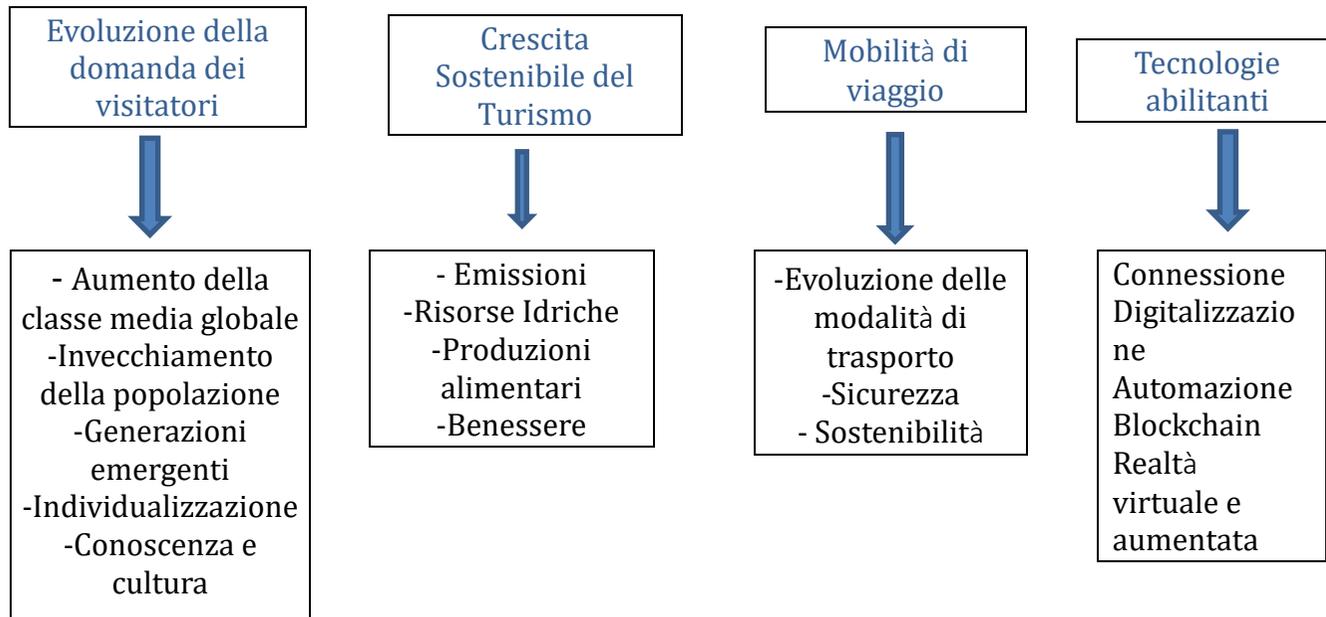
Per l'identificazione delle proposte di miglioramento ci si deve invece rivolgere direttamente agli **stakeholders** ed agli **amministratori locali** dell'Ambito, considerati i migliori depositari della conoscenza sui punti di forza e di debolezza della destinazione.

⁶ Purtroppo durante la fase finale della redazione del DMP il mondo del turismo nazionale ed internazionale è stato drammaticamente colpito da "minacce esterne"; cambiare la progettualità in funzione di un mondo che intorno a noi si trasformerà è fondamentale per una buona ripresa e soprattutto per tornare ad essere competitivi come destinazione. In questa situazione è importante più di sempre avere una governance solida, forte e coesa.

Individuazione dei trend di mercato più rilevanti per la destinazione

Se si analizzano le varie prospettive del settore turistico, la domanda mondiale, secondo tutti gli scenari economici correnti, è destinata a crescere ed a diversificarsi significativamente sia nel medio che nel lungo periodo, nei volumi dei flussi turistici, nel reddito dedicato, nella gamma dei prodotti ricercati. Ma questo scenario, a prima vista positivo per le destinazioni turistiche, può presentare cambiamenti sia positivi che negativi per una specifica destinazione turistica. Infatti è del tutto evidente constatare che anche la relativa offerta si estende, si allarga, si approfondisce: aumenta perciò la concorrenza tra “destinazioni” sui prodotti, servizi, qualità, prezzi. Inoltre, **la valorizzazione di una destinazione turistica è un processo "market driven" piuttosto che "product driven"** visto che la dotazione di risorse specifiche di una destinazione turistica è generalmente prefissata ed è intuibile quindi che l'innovazione della sua offerta turistica può avvenire solo migliorando infrastrutture, accoglienza e servizi turistici. **Queste tipologie di intervento richiedono però tempi lunghi e si devono quindi basare sui trend di mercato nel lungo periodo** non sempre così individuabili e sottoposti comunque a cambiamenti legati a fenomeni socio-economici sia su scala globale che locale.

I MEGATREND GLOBALI NEL SETTORE TURISTICO



Le **tendenze** del mercato di medio-lungo periodo sono perciò il **fattore principale** su cui basare le **strategie della destinazione**, non per stravolgere la propria offerta al fine di soddisfare quanto richiede in generale ma per orientarne i contenuti mantenendo la propria identità e rispettando le proprie risorse. La conoscenza di tali tendenze del mercato è dunque il principale fattore cognitivo nel processo di definizione della strategia di una destinazione turistica.

Individuare le tendenze più rilevanti per il settore turistico è però molto difficile vista la quantità di documenti prodotti su questo tema da osservatori, grandi operatori, media e associazioni, spesso trattati in modi differenti e attribuendo alla parola “**trend**” significati diversi. Infatti, il concetto di trend non riguarda, come spesso succede nel gergo comune, quei comportamenti collegati a particolari mode del momento né di fenomeni che si manifestano insistentemente in un determinato periodo. In realtà, il trend o la tendenza, per sua stessa definizione, deve rilevare **fenomeni e comportamenti che tendono verso scenari nuovi e futuri**, e, quindi, definiscono movimenti del mercato e cambiamenti nella sensibilità dei consumatori che non sono ancora maggioritari ma lo diventeranno, sia nel breve che nel lungo periodo.

Individuare una tendenza significa analizzare un fenomeno ancora in fase embrionale e non dominante mentre, quando si evidenziano i principali fenomeni già in corso e ben identificati dalle statistiche socio-economiche, è più corretto parlare di andamento.

Considerata la complessità **del quadro competitivo attuale sul mercato turistico** ed i tempi necessari per la definizione e realizzazione di azioni strutturali e incisive da parte delle destinazioni, sia sul fronte dell’offerta che su quello della domanda, la confusione tra queste due tipologie di fenomeni del mercato, tendenza e andamento, rischia di portare territori e imprese a rincorrere modelli già in atto, suggerendo azioni efficaci solo a breve termine, invece di spingerli a investire su strategie di medio e lungo periodo basate su scenari di mercato ancora non dominanti ma che emergeranno come tali nel prossimo futuro, interpretando le future richieste dei viaggiatori.

Mentre gli andamenti del mercato sono oggetto delle pubblicazioni degli Osservatori istituzionali (UNWTO, Eurobarometer, ITB, ecc), l’individuazione dei trend è molto più diffusa fra i grandi operatori privati del settore turistico visto che questa azione è necessaria all’impostazione delle loro politiche gestionali per mantenere quote di mercato nel medio e lungo periodo. Tali soggetti pubblicano perciò moltissimi articoli e report basati sui dati acquisiti internamente o da fonti esterne ai quali fare riferimento per l’individuazione dei trend più rilevanti per la destinazione.

Al fine di rendere la **descrizione dei trend**, rilevati da operatori internazionali del settore, efficace ed operativamente utile per le scelte strategiche della destinazione, a fronte della notevole mole di report e indicazioni disponibili su questo tema, si è scelto di selezionare alcuni fra gli operatori più importanti del settore turistico mettendo a confronto i trend comuni alle varie pubblicazioni.

I report utilizzati come fonti sono i seguenti:

- **Booking.com** ha emesso un breve rapporto sui trend dell’anno 2019 e considerati i più importanti per il mondo dei viaggi;
- **Travel Daily** ha analizzato 20 report di altri operatori facendone una sintesi;
- **Travel Appeal**, apprezzata società di gestione dei big data nel turismo, ha emesso una previsione per i 10 trend dominanti;
- **World Hotel Collection**, catena alberghiera internazionale, ha prodotto un report sui trend per i viaggi affari del 2019;
- **Lonely Planet**, editore della famosa guida di viaggio omonima, ha emesso un articolo sulle previsioni dei trend principali del 2019;
- **Italian Exhibition Group** (IEG), organizzatore del TTG di Rimini, emette ogni anno un report sui trend turistici (Industry Vision Travel & Hospitality 2019) che utilizza il metodo Semiotic Strategic Design©, realizzato da società specializzate in tali ricerche;

- **Trekkssoft**, multinazionale specializzata in software per il turismo con particolare specializzazione sulla commercializzazione di tour e attività sui territori, emette ogni il Travel Trend Report basato sulle ricerche di osservatori esterni e sull'elaborazione dei propri dati di vendita e di contatto.

Trattandosi di tendenze di consumo, i trend evidenziati da questi operatori si ripetono in parte per ciascuno di essi, magari con specificazioni diverse per gli aspetti che interessano di più a ciascuno degli operatori. Perciò i trend scelti sono stati sintetizzati attraverso le loro parole chiave, sia inglesi che italiane, in **10 trend comuni** ad almeno 3 fonti sulle 7 indicate, dando ad ognuno un nome breve per l'utilizzo nelle successive sezioni del documento.

Nella seguente tabella sono elencati i 10 trend così individuati, ordinati per la **frequenza** con la quale sono considerati dai 7 operatori, indicando in quali report sono presenti. Infine, ad ogni trend così individuato si è assegnato un **grado di rilevanza** per la destinazione, classificato con Bassa, Media e Alta, basandosi sul grado di applicazione dei comportamenti di consumo contenuti nei 10 trend ai prodotti turistici che la destinazione offre o potrebbe offrire nel futuro sul mercato.

Tale grado di rilevanza incorpora quindi un sostanziale orientamento per la definizione degli **indirizzi strategici della destinazione** visto che sarà più opportuno sfruttare i trend ad alta rilevanza piuttosto che quelli a bassa rilevanza.

In relazione alla individuazione del **quadro strategico della destinazione**, questo grado di rilevanza è però molto importante per individuare l'impatto positivo o negativo sulla destinazione di scelte strategiche valutate necessarie a prescindere dai trend stessi. Infatti, un indirizzo strategico in linea con un trend ad alta rilevanza per la destinazione avrà maggiori possibilità di portare significativi miglioramenti nell'attrattività della destinazione. Al contrario, un indirizzo strategico in contrasto con un trend di alta rilevanza per la destinazione avrà significative possibilità di portare cambiamenti negativi al successo della destinazione.

PAROLE CHIAVE DEI 10 TREND DEL TURISMO SELEZIONATI DAI REPORT	Nome breve assegnato al trend	Fonti dei trend selezionati							Grado di rilevanza del trend per la destinazione
		Booking	Travel	Travel Agency	World	Lonely Planet	IEG - TTG	TrekksSoft	
Self booking/ Mobile/ Marketplace/ Smart Hotels/ Virtual agent/ Semplicità grazie alla tecnologia	Self & Smart booking	X	X	X	X	X	X	X	Media
Pratiche sostenibili/ Conscious travel/ Veicoli elettrici/ No Plastic/ Switch off/ Responsible	Sustainable & Responsible	X	X	X		X	X	X	Alta
Esperienze in viaggio/ Local & Authentic/ Meno conosciute/ Slow/ Apprendere capacità pratiche	Local & practical Experiences	X	X	X	X			X	Alta
Personalizzazione/ Esclusività/ Unicità/ Customised Travel/ Piccole AdV	YOUUnique	X	X	X	X		X	X	Alta

Sistemazioni non convenzionali/ Memorabile/ Avventure in territori sconosciuti	Discovering Adventures	X	X			X		X	Bassa
Social media/ Influencers/ Crescente importanza recensioni professionisti ed esperti	Social		X					X	Alta
Solo travellers/ Viaggi di single e famiglie di un solo genitore	Solo – Family travels		X					X	Media
Business + Leisure = Bleisure / Allungare viaggio affari per una breve vacanza/Smart working	Smart working			X	X			X	Media
Mindfulness/ Well being/ Walking tours/ Hotel Brand as life coach/ Ben-essere	Chance to change		X				X	X	Alta
Bite sized/ Short break ma più intensi ed accurati	Short but intense	X	X	X					Alta

Individuazione proposte di miglioramento emerse negli incontri con gli operatori

La metodologia utilizzata per raccogliere le proposte di miglioramento dagli stakeholders locali è stata quella di analisi delle caratteristiche del territorio e di recepire indicazioni attraverso invio di un questionario appositamente strutturato agli stakeholders pubblici e privati aderenti alla consulta dell'ambito, cercando di coinvolgere più partecipanti possibile. Il numero degli aderenti non è certamente rappresentativo dell'insieme degli stakeholders operanti nell'Ambito, ma la variegata tipologia dei partecipanti ha contribuito a far emergere interessanti **proposte di miglioramento**.

Gli indirizzi strategici formulati sulla base di tali proposte dovranno essere comunque oggetto di una ulteriore serie di seminari nell'anno 2020/2021, alla luce anche della situazione di emergenza che il territorio ed il settore turistico sta vivendo, al fine di validare gli indirizzi e definire un piano di azioni condiviso dal maggior numero possibile di stakeholders locali.

Siamo riusciti ad ottenere informazioni più elaborate e condivise ed alla fine si è provveduto a riorganizzare ed elaborare delle proposte di sintesi strutturate su **7 tematiche** diverse, che fanno riferimento ad azioni di Management della destinazione (organizzazione del territorio in una ottica di destinazione) al fine di rafforzare i fattori di competitività e di sostenibilità dell'ambito Piana di Lucca riassumibili nelle "5 A" indicate nelle Linee Guida di #TuscanyTogether (ACCESSIBILITA' – ATTRATTIVITA' – ACCOGLIENZA – AFFERMAZIONE DEI BRAND – ACQUISTABILITA' DELL'OFFERTA):

- **Accessibilità**, logistica e trasporti
- **Accoglienza**, informazione e comunicazione
- **Attrattività**, attrattori, attività, servizi, prodotti, promozione e commercializzazione
- Organizzazione e coordinamento Eventi
- **Accompagnamento** alle imprese, formazione/aggiornamento/innovazione e lavoro
- Rapporto fra gli operatori privati e con le pubbliche amministrazioni
- Sostenibilità, ambiente, rifiuti, acqua e mobilità sostenibile

Le proposte di miglioramento

Successivamente all'individuazione delle 20 proposte di miglioramento che possono essere considerate rappresentative del sistema turistico dell'Ambito, si è reso necessario **confrontarle con i 10 trend** di mercato precedentemente individuati per avviare il processo di formazione del quadro strategico. Tale confronto è stato sintetizzato nella tabella successiva nella quale, per le 20 proposte elencate, si evidenziano i trend di mercato che possono influenzare positivamente o negativamente l'attuazione di tali proposte.

L'incrocio fra queste due componenti ha permesso di definire il **quadro strategico** con le proposte di miglioramento raggruppate sotto i due tipi di strategie definiti. Ogni singola strategia è sinteticamente descritta per chiarirne il legame con le proposte e i trend di mercato. **Gli indirizzi strategici formulati sulla base di tali proposte dovranno essere comunque oggetto di una ulteriore serie di seminari nell'anno 2020-2021, alla luce anche dell'attuale situazione che l'Italia e il mondo sta vivendo, al fine di validare o modificare tali indirizzi e definire un piano di azioni operative con il maggior consenso possibile degli stakeholders locali**, e in funzione delle risorse organizzative e finanziarie che l'Ambito decide di investire, in forte collegamento con i programmi delle agenzie regionali (TPT e FST) oltre alle modalità di monitoraggio del risultato delle azioni.

Sintesi 20 proposte di miglioramento

TEMATICA	SINTESI PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO	NOME ABBREVIATO	PRIORITA'
ACCESSIBILITA' Logistica e trasporti	Realizzare rete integrata di piste ciclabili ed itinerari pedonali per tutto l'Ambito (partendo da un coordinamento di quello già esistente - iniziative delle singole amministrazioni comunali) , mettendo in sicurezza i vari percorsi, inserendo punti panoramici, compresi percorsi illuminati, servizi collegati (ad es. Bike sharing, servizi di rastrelliere.....) Importante definire un progetto di gestione della rete dei sentieri sia per trekking sia per bike (manutenzione, segnaletica.....)	Rete itinerari	ALTA
	Attivazione di un coordinamento tra i comuni dell'Ambito per l'analisi dei servizi ad oggi presenti sui territori in tema di accessibilità per le persone disabili e conseguente stesura di una mappatura dei principali punti d'interesse e itinerari, evidenziandone il livello di accessibilità	Accessibilità e mobilità persone disabili	ALTA
	Migliorare rete trasporti dell'Ambito: 1. per migliorare il livello di accessibilità all'ambito (dal sistema aeroportuale e sistema ferroviario), 2. per la mobilità interna fra strutture ricettive, servizi, borghi interni, puntando a coordinare servizi esistenti, pubblici (anche con accordi specifici per servizi turistici) e privati (ad es. Servizi Navetta – accordi ambito compagnie noleggio auto, NCC...) e concentrandosi su intermodalità ed ecosostenibilità (mobilità dolce)	Rete trasporti interni	ALTA
ACCOGLIENZA Informazione e comunicazione	Organizzazione di una nuova segnaletica turistica su tutto il territorio della Piana di Lucca, aggiornata e funzionale, per la valorizzazione delle peculiarità del territori	Segnaletica turistica	MEDIA
	Mettere in rete tutti i punti di informazione turistica presenti sul territorio dell'Ambito per rendere più omogenea l'informazione prevedendo: <ul style="list-style-type: none"> • momenti di incontro tra gli addetti ai punti informativi presenti nell'Ambito ed eventuali sopralluoghi e scambi reciproci per favorire la diffusione dell'informazione. • creazione di un modello standard comune a tutti gli uffici turistici per rilevare i dati di accesso (es. provenienza, età, nazionalità, mezzo di trasporto utilizzato...) che potrebbero poi confluire mensilmente in una unica banca dati visionabile da tutti i comuni d'Ambito. • realizzazione di schede standard comuni a tutti gli uffici turistici d'ambito per valutare il gradimento del servizio offerto • ulteriori servizi omogenei che garantiscano un livello minimo standard per tutti. Migliorare produzione supporti cartacei in varie lingue per gli uffici IAT	Qualità servizi IAT	ALTA

	Piattaforma informatica per informare su servizi, eventi e attività presenti sul territorio e migliorare collegamenti internet e organizzare un sistema integrato di informazione turistica aperto alle strutture ricettive	Piattaforma IAT	ALTA
	Organizzazione di un piano strategico dell'accoglienza turistica dell'ambito sulla base delle indicazioni provenienti dalle Linee Guida regionali, con attività di sensibilizzazione verso la popolazione locale (progetto patentino dell'Ospitalità) Attività di formazione sulla cultura dell'accoglienza in collaborazione con gli istituti scolastici del territorio	Accoglienza	MEDIA
ATTRATTIVITA' Attrattori, attività, servizi, prodotti, promozione e commercializzazione	Mantenere aggiornato il portale web di area (Piana di Lucca) dotato di informazioni relativi a servizi accessori (tour&esperienze) con produzione di foto/video da rendere disponibili agli operatori. Concentrare le risorse sul web e social, digitalizzazione del sistema turistico dell'ambito (wifi/qrcode). Mantenere aggiornato le pagine web, come offerta informativa dell'ambito, su Visit Tuscany	Portale di area Strumenti social	ALTA
	Potenziare l'attrattività e la riscoperta di "luoghi minori" attraverso la progettazione di itinerari e percorsi verso località e piccoli borghi al di fuori del centro storico della città di Lucca come escursioni in natura e/o che permettono di praticare sport (es. parco fluviale del Serchio, Acquedotto del Nottolini, ecc.), con un'offerta qualificata di servizi e attrezzature; Valorizzare e promuovere le eccellenze enogastronomiche del territorio, i prodotti tipici e le tradizioni locali (es. la cucina lucchese è sempre stata legata alle tradizioni agricole e rustiche della Piana, materie prime e prodotti agricoli della campagna) anche attraverso la Strada dell'Olio e Vino delle Colline Lucchesi Tra i prodotti turistici quello delle Ville e Dimore storiche rappresenta un elemento di punta della Piana che può diventare anche il primo step di un percorso per lo sviluppo di un prodotto turistico omogeneo regionale. Creazioni di pacchetti-percorso tematici che possano coinvolgere l'intero territorio: anche il museo può diventare destinazione. Uso di strumenti digitali per la profilazione dei nuovi pubblici. Realizzazione di una mappa dell'attrattività dell'area dell'ambito derivante da una analisi anche delle esperienze effettuate dai turisti Ampliare la rete dei canali mediatici e distributivi dell'ambito per la comunicazione e la commercializzazione di prodotti turistici tematici di Ambito	Prodotti turistici tematici	ALTA
	Lavorare per migliorare il livello di aggregazione degli operatori (turistici, produttori agroalimentari, servizi.....) per creazione offerte commerciali integrate da presentare in fiere e B2B e da riportare sugli strumenti web e social attraverso una vera e propria integrazione dei contenuti	Integrazione per offerte commerciali	ALTA

ORGANIZZAZIONE E COORDINAMENTO EVENTI	<p>Predisposizione di un calendario eventi strutturato per tipologia di offerta, per tipologia di prodotto e per stagionalità:</p> <p>Offerta culturale (stagione teatrale, programmazione cinematografica, musicale, mostre..)</p> <p>Offerta enogastronomica collegata alle tradizioni ed all'identità del territorio dell'ambito</p> <p>Offerta Sportiva collegata al Sistema outdoor,</p> <p>Offerta collegata agli eventi storici del territorio dell'ambito</p> <p>Organizzare uno strumento digitale permanente di comunicazione degli eventi (pagine web dell'ambito) collegamento con il sistema informativo regionale, con gli uffici di informazione dei comuni dell'ambito, con le imprese turistiche dell'ambito.....</p> <p>Garantire una piena condivisione/conoscenza del calendario degli eventi sul territorio dell'ambito e creare sinergie e collegamenti tra i vari appuntamenti in base a contenuti e tematiche affini: es. eventi enogastronomici e itinerari "del gusto" paralleli che uniscono più luoghi e località, anche in più giorni e in bassa stagione, eventi musicali, ecc.)</p>	Eventi	ALTA
	<p>L'Ambito turistico come soggetto unico in grado di organizzare e divulgare un calendario unico degli eventi a livello internazionale, nazionale e regionale</p> <p>Costituzione di un team operativo per pianificazione e organizzazione di eventi condivisi.</p>	Coordinamento eventi	ALTA
ACCOMPAGNAMENTO a Imprese Formazione/aggiornamento/innovazione e lavoro	<p>Migliorare interazione con le università, le scuole e le strutture di formazione per migliorare la qualità professionale dei diplomati tramite stage aziendali e programmi alternanza scuola/lavoro.</p> <p>Favorire aggiornamento imprenditori e personale delle imprese e formazione di figure lavorative incentrate sui servizi al turismo al fine di aumentare la filiera dei servizi al cliente finale, istituendo attività formative e di aggiornamento regolari</p>	Università, Scuole e imprese	ALTA
	<p>Attivare una modalità strutturata (Blog, forum permanente...) di confronto e scambio di informazioni con gli stakeholder e gli operatori, per rilevare problemi e criticità e cercare soluzioni condivise.</p> <p>Pianificare durante il corso dell'anno un programma di formazione/aggiornamento su, attività dell'ambito, normative di settore (nazionali e regionali), procedure operative e piattaforme digitali per la promo-commercializzazione dei prodotti turistici (Visit Tuscany, social network).</p>	Blog/Forum fra imprese e stakeholders territoriali	ALTA
Rapporto fra gli operatori privati e con le pubbliche amministrazioni	<p>Facilitare gli incontri fra operatori, fra operatori e associazioni sportive, culturali, fra operatori turistici e operatori relativi a servizi private per migliorare l'integrazione e la comunicazione fra questi soggetti, su specifiche iniziative comuni dell'Ambito per azioni di miglioramento dell'esperienza di visita dei turisti sul territorio dell'ambito, con l'obiettivo di generare una rete condivisa fra operatori economici dell'ambito</p>	Integrazione operatori	ALTA
	<p>Regolamenti condivisi di Ambito su tassa soggiorno, organizzazione eventi, parcheggi, wedding, ecc</p>	Regolamenti di Ambito	MEDIA

Sostenibilità, Ambiente, Rifiuti, Acqua e mobilità sostenibile	Scelte importanti a sostegno dell'ambiente: miglioramenti su raccolta differenziata rifiuti con incentivi ad operatori virtuosi, progetto "no plastic" di Ambito, colture bio, filiera a km 0, campagne a rifiuti zero, produzione energia alternative, eventi "plastic free" ---- impegno dei comuni dell'ambito ad aderire ad un protocollo ambientale condiviso di buone pratiche --- PIANA DI LUCCA VERDE E SOSTENIBILE	Scelte eco-sostenibili	ALTA
	Migliorare cura del territorio con particolare riferimento ai punti di accesso, alla gestione zone urbane (arredo urbano, piante, aree attrezzate) e collinari (boschi, sentieri)	Cura del territorio	ALTA
	Realizzare servizi per la mobilità sostenibile con mezzi e bici elettriche per le strutture e le attività turistiche favorendo stazioni di ricarica per auto e bici elettriche, mobilità dolce,	Mobilità sostenibile	MEDIA
	Programmare iniziative di sensibilizzazione sulle politiche di educazione ambientale, rivolte alla cittadinanza, agli operatori e ai turisti (riduzione dei rifiuti, raccolta differenziata, ecc.) e redazione di un manuale per coinvolgere e sensibilizzare i turisti sulle politiche ambientali condivise.	Sensibilizzazione ambientale	MEDIA

**CONFRONTO TRA LE PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO
E I 10 TREND DI MERCATO**

		Sustainable & Responsible	Local & practical Experiences	Chance to change	YOUUnique	Social	Short but intense	Self&Smart booking	Solo-family travels	Smart working	Discovering Adventures
Proposte di miglioramento	PRIORITA'	A	A	A	A	A	A	M	M	B	M
Rete itinerari	ALTA	X	X	X	X	X				X	X
Accessibilità e mobilità persone disabili	ALTA	X	X		X						
Rete trasporti interni	ALTA	X				X		X	X		
Qualità servizi IAT	ALTA	X	X			X	X	X		X	
Piattaforma IAT	ALTA	X	X			X	X	X		X	
Portale di area e strumenti social	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prodotti turistici tematici	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Integrazione per offerte commerciali	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eventi	ALTA	X	X			X	X	X			
Coordinamento Eventi	ALTA	X	X			X	X	X			
Università, Scuole e imprese	ALTA	X	X			X	X	X			
Blog, Forum fra imprese stakeholders	ALTA	X	X			X	X	X			
Integrazione operatori	ALTA	X	X			X	X	X			
Scelte eco-sostenibili	ALTA	X		X	X		X				
Cura del territorio	ALTA	X	X	X			X				X
Mobilità sostenibile	MEDIA	X	X		X	X				X	X
Accoglienza	MEDIA	X	X			X	X	X			
Regolamenti di Ambito	MEDIA					X		X			
Segnaletica turistica	MEDIA		X								
Sensibilizzazione ambientale	MEDIA	X		X			X				

QUADRO STRATEGICO DI INDIRIZZO DELL'AMBITO PIANA DI LUCCA⁷		Sviluppare azioni di miglioramento in grado di sfruttare i punti di forza costituiti dalle proprie risorse distintive, se possibile attivando nuove opportunità offerte dal mercato e/o compensando eventuali minacce provenienti dall'esterno	Sviluppare azioni di miglioramento in grado di eliminare debolezze e criticità che impediscono di valorizzare al meglio i punti di forza, se possibile attivando nuove opportunità di mercato e/o compensando eventuali minacce esterne
Proposte di miglioramento	PRIORITA'	STRATEGIE TIPO 1	STRATEGIE TIPO 2
Rete itinerari	ALTA	Valorizzare gli ambienti naturali poco antropizzati puntando a turisti più responsabili e motivati a scelte sostenibili	Compensare debolezze su mobilità interna attivando servizi in grado di attirare nuovi segmenti di mercato
Accessibilità e mobilità persone disabili	ALTA		
Rete trasporti interni	ALTA		
Mobilità Sostenibile	MEDIA		
Qualità servizi IAT	ALTA	Valorizzare le offerte ed esperienze meno conosciute rendendole facilmente accessibili e prenotabili Favorire la crescita di una cultura della accoglienza e la condivisione del valore turistico della destinazione	Annullare il gap informatico sul web offrendo servizi all'avanguardia con tecnologie innovative
Piattaforma IAT	ALTA		
Portale di area e strumenti social	ALTA		
Accoglienza	MEDIA		
Scelte eco-sostenibili	ALTA		
Segnaletica turistica	MEDIA		
Cura del territorio	ALTA		
Sensibilizzazione ambientale	MEDIA		
Prodotti turistici tematici	ALTA		
Integrazione per offerte commerciali	ALTA		
Eventi	ALTA	Costruire una offerta integrata e competitiva basata sui punti di forza della destinazione	Ridurre frammentazione offerta, ampliare la stagionalità e migliorare la commercializzazione
Coordinamento eventi	ALTA		
Integrazione operatori	ALTA		
Università, Scuole e imprese	ALTA		
Blog, Forum fra imprese stakeholders	ALTA		
Regolamenti di Ambito	MEDIA	Aumentare la capacità competitiva delle imprese riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una vera integrazione	Migliorare la professionalità degli operatori e dei giovani Eliminare differenze di gestione nell'ambito che possono essere percepite in modo distorto dai turisti e rendono più difficili le integrazioni tra operatori

⁷ Tutti siamo consapevoli di quanto sia drammatica la situazione attuale per il settore del turismo. E' impossibile fare qualunque tipo di previsione sulla stagione in corso. Però una cosa è certa: per quanto in modo diverso, il primo mercato che si è rimesso in moto è stato quello italiano in Toscana. I principali mercati nazionali di riferimento dell'Ambito sono quelli di "prossimità" Toscana, Lombardia. Qui dobbiamo pensare a continuare a organizzare azioni e interventi a breve termine, per farsi trovare pronti e compatti. Ora, subito. Azioni nei confronti dei mercati di prossimità che saranno utili per la sopravvivenza delle imprese.

Cronoprogramma generale 2020-2025

Data la complessità delle azioni che dovranno attuare gli indirizzi strategici sopra descritti, l'**orizzonte temporale** del cronoprogramma per la gestione della destinazione copre il periodo triennale **da settembre 2020 a febbraio 2025**. Il cronoprogramma è diviso per **annualità** che vanno da settembre 2020 a febbraio 2023.

		Annualità 2021	Annualità 2022	Annualità 2023	Annualità 2024	Annualità 2025
Proposte di miglioramento	PRIORITA'					
Rete itinerari	ALTA					
Accessibilità e mobilità persone disabili	ALTA					
Rete trasporti interni	ALTA					
Mobilità Sostenibile	MEDIA					
Qualità servizi IAT	ALTA					
Piattaforma IAT	ALTA					
Portale di area e strumenti social	ALTA					
Accoglienza	MEDIA					
Scelte eco-sostenibili	ALTA					
Segnaletica turistica	MEDIA					
Cura del territorio	MEDIA					
Sensibilizzazione ambientale	MEDIA					
Prodotti turistici tematici	ALTA					
Integrazione per offerte commerciali	ALTA					
Eventi	ALTA					
Coordinamento eventi	ALTA					
Integrazione operatori	ALTA					
Università, Scuole e imprese	ALTA					
Blog forum fra imprese e stakeholders	ALTA					
Regolamenti di Ambito	MEDIA					

PREMESSA alla Seconda Parte

Questa seconda parte del documento raccoglie le indicazioni emerse nella fase di avvio dell'Ambito e le sviluppa definendo in modo più dettagliato le azioni da attuare a partire da settembre 2020, recependo quanto emerso dal lavoro svolto dall'Ambito nella fase di start up.

Infatti, la prima parte del presente documento ha costituito un preciso riferimento per l'attività dell'Ambito turistico; allo stesso tempo si è ulteriormente sviluppato lungo la seconda fase di start up grazie all'organizzazione di supporti cartacei e tecnologici per le attività di informazione turistica a carattere sovra comunale e alla produzione di contenuti grafici, testuali e visuali per la futura attività di comunicazione. Successivamente alla chiusura della stagione dovranno essere sempre più coinvolti gli operatori locali attraverso incontri di co-progettazione sui prodotti turistici e l'avvio di concrete iniziative di progettazione da parte dei gruppi di lavoro costituiti all'interno della Conferenza dei Sindaci.

La seconda parte di questo Destination Management Plan (DMP) contiene un approfondimento statistico sul posizionamento della destinazione Piana di Lucca rispetto ad altre aree similari della Regione Toscana: Terre di Pisa, Terre di Siena, Arezzo.

Segue poi la definizione dettagliata dell'organizzazione dell'Ambito nella forma di una DMO secondo l'impostazione emersa nelle riunioni dell'OTD, completata dalla descrizione delle attività operative per la gestione della destinazione, corredate di informazioni riguardanti le risorse organizzative e finanziarie necessarie, gli strumenti più importanti ed il collegamento con le linee guida ed i programmi delle agenzie regionali (TPT e FST). Il documento si conclude con la definizione di alcune idee progetto di Ambito e delle azioni prioritarie sulla base delle indicazioni emerse nei vari incontri svolti con gli operatori.

Questo documento racchiude quindi l'intenso lavoro svolto nel primo anno di attività ed indica i progetti attuabili nei prossimi anni, frutto di un concreto impegno a lavorare insieme condiviso dalle amministrazioni comunali dell'Ambito per lo sviluppo turistico della destinazione Piana di Lucca.

IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO DELL'AMBITO PIANA DI LUCCA RISPETTO AD ALTRE AREE DELLA TOSCANA

Secondo la letteratura del marketing, per competitività di una destinazione si intende la capacità di porsi efficacemente sul mercato, riuscendo a soddisfare le esigenze dei consumatori/turisti e guadagnandone le preferenze, ma soprattutto agendo in un'ottica di gestione efficiente e sostenibile nel medio/lungo periodo.

Ma al di là degli approcci e delle definizioni, la cosa che conta, e che sempre di più si rivela fondamentale, è che prima di decidere qualsiasi azione strategica è necessario capire il posizionamento e gli elementi distintivi che caratterizzano la località rispetto ad altre. La molteplicità di mete turistiche presenti sul mercato rende sempre più difficile per una destinazione mantenere il proprio vantaggio competitivo, anche dopo aver raggiunto un buon posizionamento strategico. Pertanto le destinazioni devono saper valutare la loro capacità di attrazione, innovarsi continuamente, consapevoli che i comportamenti della domanda si modificano nel tempo.

È per questo motivo che sono stati raccolti ed elaborati una serie di dati con l'obiettivo di estrapolare un'idea di posizionamento dell'Ambito Piana di Lucca attraverso la comparazione di alcuni "indicatori". Per l'analisi sono stati messi a confronto i dati di mercato con quelli di altre tre aree omogenee: l'area di Arezzo, le Terre di Pisa e le Terre di Siena. La scelta delle aree competitors è stata operata non tanto per similitudine di offerta, quanto per il fatto che gli Ambiti nascono e si sviluppano attorno ad alcune delle principali città d'arte toscane.

Partendo dall'analisi dei dati delle statistiche ufficiali forniti dalla Regione Toscana, i territori presentano una differenza significativa sia nel numero di strutture ricettive ufficiali, sia nella capacità di posti letto, sia per il dimensionamento della domanda turistica.

Dimensione del mercato turistico Ambiti – Anno 2019

	Piana di Lucca	Arezzo	Terre di Pisa	Terre di Siena
Esercizi	484	320	1.223	743
Posti letto	7.092	5.090	28.664	16.150
Arrivi	309.927	248.623	1.068.234	720.385
Presenze	692.429	479.490	2.956.900	1.715.607

Per misurare la pressione esercitata dai turisti nei quattro Ambiti sono stati calcolati due indicatori, la densità turistica e il tasso di turisticità, ottenuti come rapporto tra presenze turistiche rispettivamente con la superficie territoriale e la popolazione residente.

Con oltre 2.100 presenze per chilometro quadrato di superficie territoriale, le Terre di Pisa risultano l'area soggetta alla maggiore pressione turistica, seguono, con una densità turistica di quasi 1.600 presenze per kmq le Terre di Siena e la Piana di Lucca. Se il riferimento è alla popolazione, l'impatto antropico provocato dai turisti appare ben più alto per le Terre di Siena (18,2 presenze per abitante), mentre l'indice è più basso per la Piana di Lucca (4,2).

Indicatori della domanda turistica – Anno 2019

	Densità turistica⁸	Tasso di turisticità⁹
Piana di Lucca	1.571	4,2
Arezzo	1.048	4,5
Terre di Pisa	2.123	7,6
Terre di Siena	1.563	18,2

La valutazione sull'andamento della domanda ha preso in esame il periodo 2010 – 2019. Il bilancio complessivo dei quattro Ambiti indica una crescita importante sia degli arrivi (+41,2%) sia di presenze

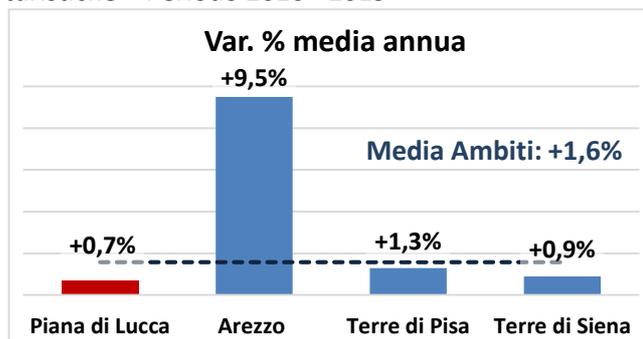
⁸ Densità turistica = Presenze/Superficie territoriale

⁹ Tasso di turisticità = Presenze / Popolazione residente

(+15,0%). Le aree che hanno contribuito maggiormente sono state Arezzo (+268 mila presenze) e le Terre di Pisa (+322 mila), bene anche le Terre di Siena (+131 mila), mentre i risultati per la Piana di Lucca sono stati positivi ma più contenuti (+42 mila presenze).

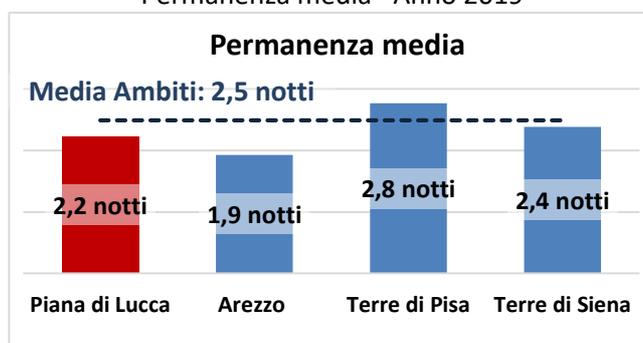
Variatione delle presenze turistiche – Periodo 2010 - 2019

Ambito	Periodo 2010-2019	
	Var. ass.	Var. %
Piana di Lucca	+41.860	+6,4%
Arezzo	+267.611	+126,3%
Terre di Pisa	+322.179	+12,2%
Terre di Siena	+131.165	+8,3%



Nel corso della stagione 2019, la permanenza media dei turisti nei quattro Ambiti è stata di 2,5 notti; i soggiorni più lunghi si sono registrati nelle Terre di Pisa (2,8 notti), quelli più brevi ad Arezzo e Lucca (in entrambi i casi vicini alle 2 notti).

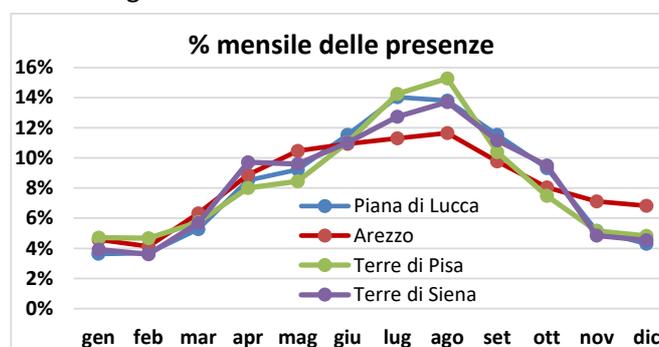
Permanenza media– Anno 2019



La distribuzione mensile dei flussi turistici non presenta importanti differenze tra i quattro Ambiti e in generale non appare condizionata da una significativa componente stagionale. Con riferimento all'anno 2019, l'intensità dei flussi turistici è cresciuta a partire dal mese di marzo e soprattutto aprile, ha raggiunto i livelli massimi a luglio e agosto, è poi diminuita nei mesi successivi fino ai minimi dei mesi invernali.

I flussi delle Terre di Pisa, in parte legati al turismo balneare, presentano una concentrazione più accentuata nel bimestre luglio-agosto, Arezzo invece spicca per una maggiore uniformità.

Stagionalità dei flussi turistici – Anno 2019



Sempre nel 2019, la composizione della domanda turistica dei quattro Ambito ha registrato una quota leggermente più alta di presenze straniere (53,3%) rispetto a quelle italiane (46,7%). Il peso dei mercati internazionali è stato più rilevante nella Piana di Lucca e nelle Terre di Siena (circa il 60% dei pernottamenti), mentre ad Arezzo e nelle Terre di Pisa ha prevalso il turismo domestico

(rispettivamente il 53,1% ed il 50,8% dei pernottamenti).

Movimento turistico per nazionalità				
Ambito	Italiani		Stranieri	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
<i>Piana di Lucca</i>	144.792	276.334	165.135	416.095
Arezzo	141.810	254.636	106.813	224.854
Terre di Pisa	413.049	1.500.835	655.185	1.456.065
Terre di Siena	330.409	700.218	389.976	1.015.389

In tutti gli Ambiti, i risultati dell'ultimo decennio evidenziano il progressivo rafforzamento della domanda straniera (+32,6% di presenze) accompagnato dalla sostanziale stabilità dei mercati nazionali (-0,1%). L'unico territorio dove anche la domanda interna è aumentata, arrivando a raddoppiare le proprie presenze, è quello aretino. I trend relativi alla Piana di Lucca indicano da un lato una contrazione per la domanda italiana più contenuta rispetto alle Terre di Pisa e alle Terre di Siena, dall'altro una crescita più moderata dei flussi dall'estero rispetto a tutte le altre aree.

Variazione delle presenze turistiche per nazionalità – Periodo 2010 - 2019

Ambito	Italiani		Stranieri	
	Var. ass.	Var. %	Var. ass.	Var. %
<i>Piana di Lucca</i>	-1.845	-0,7%	+43.705	+11,7%
Arezzo	+126.619	+98,9%	+140.992	+168,1%
Terre di Pisa	-82.027	-5,2%	+404.206	+38,4%
Terre di Siena	-45.614	-6,1%	+176.779	+21,1%

Nel 2019, la permanenza media dei turisti italiani è stata di 2,7 notti; spicca il dato dell'area pisana (3,6 notti), influenzato soprattutto dai soggiorni estivi nelle località costiere, mentre si è attestata intorno alle due notti per gli altri tre Ambiti. Gli stranieri si sono fermati per 2,4 notti di media; in questo caso le durate più alte si sono avute nella Piana di Lucca e nelle Terre di Siena.

Permanenza media per nazionalità – Anno 2019



Per i primi 6 mercati nazionali ed esteri rilevati in ciascun Ambito, sono state riportate le relative quote di mercato registrate nel 2019 e le variazioni percentuali delle presenze dell'ultimo decennio. Dall'osservazione emergono alcune analogie che riguardano ad esempio i principali bacini regionali, quasi ovunque Lombardia, Lazio e Toscana, ma anche alcune differenze come l'ordine e l'incidenza di questi mercati oppure i trend degli ultimi anni. Nella Piana di Lucca, ad esempio, sono cresciuti quasi tutti i mercati leader ad eccezione dei toscani, mentre a Pisa e Siena c'è stata maggiore incertezza.

Per quanto riguarda la componente straniera si rileva una forte analogia tra la Piana di Lucca e le Terre di Siena; infatti, ai primi posti sebbene con un ordine leggermente diverso si trovano gli Stati Uniti, il Regno Unito, la Germania, la Francia e i Paesi Bassi.

Principali mercati italiani

Piana di Lucca			Arezzo		
	% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %
	Italiani	'19/'10		Italiani	'19/'10
Lombardia	19,5%	+6,9%	Lazio	18,8%	+115,2%
Lazio	14,1%	+10,8%	Lombardia	15,1%	+82,1%
Toscana	10,9%	-12,7%	Toscana	13,5%	+143,6%
Emilia-R.	8,7%	+6,6%	Campania	9,2%	+80,3%
Piemonte	7,9%	+6,7%	Veneto	6,8%	+74,0%
Campania	7,0%	+1,5%	Emilia-R.	6,2%	+98,0%
Terre di Pisa			Terre di Siena		
	% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %
	Italiani	'19/'10		Italiani	'19/'10
Toscana	25,0%	-22,3%	Lombardia	15,5%	-0,7%
Lombardia	10,4%	+9,0%	Lazio	14,7%	-14,1%
Sicilia	9,1%	-4,9%	Toscana	13,9%	-11,4%
Lazio	7,2%	-3,1%	Campania	7,9%	-25,6%
Puglia	6,6%	-4,0%	Emilia-R.	7,4%	+13,1%
Campania	6,2%	-10,5%	Veneto	7,0%	+8,5%

Principali mercati Stranieri

Piana di Lucca			Arezzo		
	% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %
	Stranieri	'19/'10		Stranieri	'19/'10
Stati Uniti	15,2%	+39,8%	Germania	15,8%	+207,8%
Regno Unito	13,5%	+23,9%	India	13,9%	/
Germania	13,4%	+9,6%	Cina	11,2%	+3.003%
Francia	7,1%	-20,7%	Stati Uniti	7,6%	+84,0%
Paesi Bassi	5,6%	-16,6%	Paesi Bassi	6,0%	+64,0%
Svizzera	4,3%	+6,8%	Regno Unito	5,9%	+319,6%
Terre di Pisa			Terre di Siena		
	% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %
	Stranieri	'19/'10		Stranieri	'19/'10
Germania	15,2%	+21,3%	Stati Uniti	16,6%	+29,5%
Regno Unito	8,5%	+12,9%	Germania	13,5%	+2,7%
Francia	7,8%	+21,8%	Regno Unito	8,5%	+11,2%
Paesi bassi	6,5%	+0,6%	Francia	7,3%	+4,3%
Cina	5,9%	+316,0%	Paesi Bassi	5,8%	-2,8%
Stati Uniti	4,5%	+26%	Spagna	4,6%	+48,4%

Ovunque, la scelta dell'alloggio ha favorito le sistemazioni alberghiere (nel 2019, circa i due terzi dei turisti dei quattro Ambiti hanno optato per queste soluzioni), tuttavia grazie ad una permanenza più lunga i pernottamenti in strutture extralberghiere (51,9% del totale) si sono avvicinate e in certi casi hanno superato quelli trascorsi in alberghi e Rta.

Movimento turistico per tipologia ricettiva

Ambito	Alberghiero		Extra	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
<i>Piana di Lucca</i>	197.835	382.731	112.092	309.698
Arezzo	188.989	295.338	59.634	184.152
Terre di Pisa	695.976	1.256.921	372.258	1.699.979
Terre di Siena	467.620	876.042	252.765	839.565

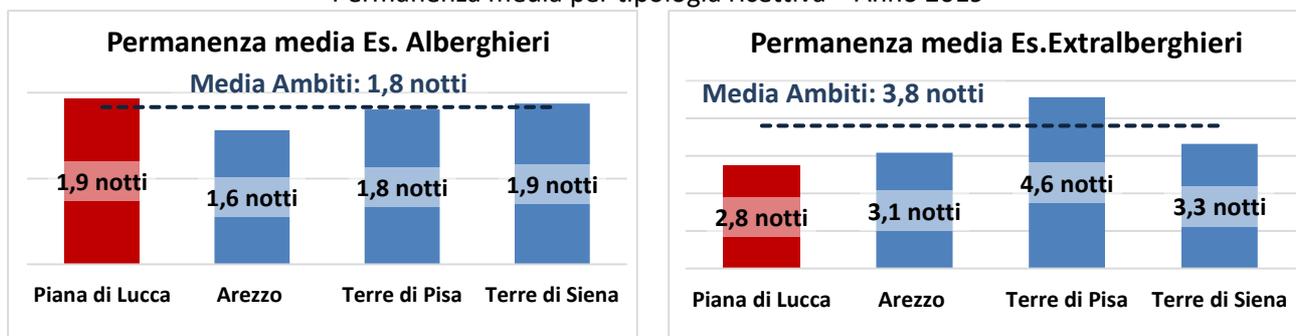
L'andamento dei flussi tra il 2010 ed il 2019 ha premiato soprattutto il comparto extralberghiero (+18,9% di presenze nei quattro Ambiti) ma è stato favorevole anche per quello alberghiero (+11,0%). I risultati per la Piana di Lucca hanno penalizzato le sole le strutture alberghiere (-8,2%), mentre sono stati tutto sommato soddisfacenti per quelle complementari (+32,6%).

Variazione delle presenze turistiche per tipologia ricettiva – Periodo 2010 – 2019

Ambito	Alberghiero		Extra	
	Var. ass.	Var. %	Var. ass.	Var. %
<i>Piana di Lucca</i>	-34.281	-8,2%	+76.141	+32,6%
Arezzo	+135.998	+85,4%	+131.613	+250,5%
Terre di Pisa	+58.010	+4,8%	+264.169	+18,4%
Terre di Siena	+119.967	+15,9%	+11.198	+1,4%

La durata media dei soggiorni nelle strutture alberghiere è stata nel complesso di 1,8 notti e non ha mostrato significative differenze tra i territori osservati. Al contrario, la permanenza media negli esercizi complementari, di quasi 4 notti, ha avuto una maggiore variabilità con durate che sono oscillate da un minimo di 2,8 notti proprio per la Piana di Lucca ad un massimo di 4,6 notti per le Terre di Pisa.

Permanenza media per tipologia ricettiva – Anno 2019



REPUTAZIONE DIGITALE (WEB REPUTATION) DELL'AMBITO PIANA DI LUCCA

Una analisi comparativa tra gli stessi Ambiti è stata realizzata anche sulla presenza “digitale” dei rispettivi sistemi di offerta territoriale. In particolare, l’osservazione è stata circoscritta alle strutture ricettive, ai ristoranti e alle “attrazioni” oggetto di recensioni sui tre dei principali siti di commercializzazione online: Booking.com per la ricettività, The Fork per la ristorazione e Tripadvisor per le Attività e le cose da fare/vedere.

Il primo dato è riferito al numero totale delle strutture ricettive della Piana di Lucca presenti su Booking.com, che è pari a 1.061 con un voto medio 9,1 equivalente al giudizio “Eccellente”, su una scala da 1 a 10 dove vengono valutati: la pulizia, il comfort, la posizione, i servizi, lo staff, il rapporto qualità/prezzo e la presenza di Wi-Fi gratuito. Le 3 aree competitors, Arezzo, Terre di Pisa e Terre di Siena, ottengono voti più bassi o uguali: 9,1 l’ambito Arezzo (che corrispondono al giudizio Eccellente); 9 le Terre di Siena e 8,7 le Terre di Pisa.

La presenza delle strutture ricettive su Booking.com

	Terre di Pisa	Arezzo	Piana di Lucca	Terre di Siena
N.° strutture ricettive	1.317	309	1.061	869
Voto medio	8,7	9,1	9,1	9,0

Per l’offerta ristorativa dell’ambito Piana di Lucca è stata analizzata la piattaforma The Fork del gruppo Tripadvisor; 118 le attività presenti che ottengono un voto medio pari a 8,5 su una scala da 1 a 10; i voti vengono attribuiti alla cucina, al servizio e all’atmosfera. Stesso voto, relativo a 239 attività, per l’ambito Terre di Pisa; superiori quelli delle altre due aree di confronto: 8,9 conseguito dai 65 ristoranti di Arezzo e 9 dai 110 delle Terre di Siena.

La presenza dei ristoranti su The Fork

	Terre di Pisa	Arezzo	Piana di Lucca	Terre di Siena
N.° ristoranti	239	65	118	110
Voto medio	8,5	8,9	8,5	9,0

L’ultima osservazione è stata dedicata alle “Attrazioni/Cose da fare e vedere” presenti su Tripadvisor. 456 i riferimenti censiti per le Terre di Pisa, 129 per l’ambito Arezzo, **227 per la Piana di Lucca** e 329 quelle relative alle Terre di Siena, suddivisi in 14 categorie.

La categoria maggiormente rappresentata in Piana di Lucca e tutte le aree competitors è quella dei Siti d’interesse per un totale di 94 riferimenti, (50 nell’ambito Arezzo, 192 in Terre di Pisa e 137 in Terre di Siena), suddivisa a sua volta in diverse sotto categorie:

- Chiese e Cattedrali
- Siti religiosi e luoghi sacri
- Luoghi e punti d’interesse
- Siti storici
- Edifici architettonici
- Monumenti e statue
- Castelli
- Rovine antiche
- Fattorie
- Torri
- Ponti

- Cimiteri
- Fontane
- Arene e stadi
- Belvedere

Le Cose da fare/vedere su Tripadvisor

	Terre di Pisa	Arezzo	<i>Piana di Lucca</i>	Terre di Siena
Siti d'interesse	192	50	94	137
Attività all'aperto	55	5	26	30
Vita notturna	43	2	6	8
Cibo e bevande	31	19	35	39
Shopping	29	15	25	45
Musei	27	14	6	29
Parchi e natura	18	5	11	10
Trasporti	18	3	5	7
Giochi e divertimenti	15	2	2	4
Risorse per i viaggiatori	10	2	4	6
Spa e Benessere	9	5	3	3
Concerti e spettacoli	5	4	3	3
Parchi divertimenti e acquatici	3	-	-	-
Corsi e laboratori	1	3	7	8
Totale	456	129	227	329

SEZIONE 4: ORGANIZZAZIONE DELLA DMO DI AMBITO

Scelta del modello organizzativo dell'Ambito

A seguito della presentazione del modello di “Governance” di un Ambito turistico, si suggerisce alla Conferenza dei Sindaci un modello organizzativo rappresentato dalla **ipotesi n. 2** che prevede maggiori funzioni assegnate alla DMO di Ambito ed unica DMC con funzioni limitate alle attività di comunicazione e di promo-commercializzazione della destinazione.

L'ipotesi 2 prevede, la gestione diretta da parte della DMO di Ambito oltre che delle attività istituzionali anche le attività di coordinamento dell'informazione turistica tramite la selezione di fornitori esterni specialistici e differenziati. La funzione di organizzazione di eventi locali, di coordinamento e gestione degli uffici informazioni, di comunicazione rimane in capo alla DMO di Ambito tramite gestione diretta o assegnazione a terzi tramite convenzioni o gare d'appalto. La DMC viene coinvolta solo per attività di comunicazione e per la costruzione di nuove offerte e prodotti turistici tematici e le successive azioni di promozione e commercializzazione. Tali funzioni sono svolte dalla DMC in piena autonomia sotto il controllo dell'Ambito.

La **suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito**, utilizzata nello schema di ipotesi organizzativa tracciate nella prima parte, è stata ottimizzata modificando e semplificando leggermente le funzioni riguardanti la destinazione turistica. Trattandosi di molteplici funzioni, si è cercato di aggregarle in modo leggermente diverso e più operativo, lasciandole comunque divise in 16 categorie a loro volta raggruppate per competenza della DMO o della DMC ed aggregandole in 4 gruppi:

- attività istituzionali
- informazione e accoglienza turistica
- comunicazione turistica
- promo-commercializzazione

IPOTESI N. 2: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito

D M O	ATTIVITA' ISTITUZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e Coordinamento amministrativo, riguardante l'attuazione dei compiti burocratici assolti dal Comune capofila; • Progetti di Ambito su risorse, infrastrutture ed eventi locali, riguardanti specifiche offerte di Ambito • Gestione OTD e dialogo con stakeholders presenti all'interno della consulta, funzione esplicitamente assegnata all'organo di governo dell'Ambito • Redazione in stretto rapporto con la DMC del Piano operativo con TPT, oggetto specifico della Convenzione con TPT • Analisi della destinazione (analisi dell'evoluzione della domanda e dell'offerta ricettiva, posizionamento della destinazione sul mercato, profilazione del turista, analisi del sentiment della destinazione, analisi delle criticità e dei punti di forza) • Analisi strategica delle necessità per interventi a supporto degli obiettivi della destinazione sotto forma di servizi e infrastrutture alla domanda e all'offerta • Attività di controllo delle azioni messe in essere dalla DMC
	INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA TURISTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Attività di Back office e redazione Ambito (gestione piattaforma IAT), nel quale l'Ambito ha lo scopo di coordinare e migliorare gli strumenti informativi per assicurare il servizio a carattere sovracomunale • Supporti informativi cartacei, da fornire agli uffici IAT per tutto l'Ambito
D M C	ATTIVITA' COMUNICAZIONE DI	<ul style="list-style-type: none"> • Ufficio stampa e comunicazione, ruolo centrale dell'Ambito con enorme valenza turistica che necessita di forte attività di controllo ed indirizzo gestionale e strategico da parte della DMO di Ambito • Web Marketing & Social Media, attività specifica di comunicazione digitale di prioritaria importanza con necessita di forte controllo ed indirizzo della DMO di Ambito come la precedente • Organizzazione materiale promozionale dei prodotti turistici tematici individuati, sulla base delle linee guida editoriale pubblicate da Toscana Promozione Turistica • Portale web di Ambito, strumento di importanza centrale per la destinazione da integrare al maggior grado possibile con le piattaforme regionali
	PROMOZIONE COMMERCIALIZZAZIONE E	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici della destinazione e con i residenti • Organizzazione, Integrazione e coordinamento dell'offerta locale in Ambito leisure e MICE, supportando una equa distribuzione delle attività fra tutte le imprese, assicurandone gli obiettivi della destinazione • Costruzione prodotti turistici tematici, sia leisure (suddivisi fra le varie tematiche scelte dall'Ambito), sia MICE turismo accessibile e le relative offerte da commercializzare

		<ul style="list-style-type: none"> • Organizzazione delle azioni di promozione sul territorio: individuazione mercati e clientela di riferimento, predisposizione materiali di promozione on line ed off line, predisposizione campagne di promozione on line ed off line, attività promozionali sul territorio sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: workshop, educational, press trip, blog tour ecc. • Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali per i segmenti di mercato indicati sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: selezione eventi, eventuale gestione stand ed appuntamenti, rappresentanza del territorio e/o coinvolgimento diretto degli operatori, attività di follow up clienti e gestione richieste di business • Relazione con buyers nazionali ed internazionali per lo sviluppo dei canali distributivi dell'Ambito • Vendita prodotti turistici, fase finale del processo di commercializzazione alla quale segue comunque un'attività di controllo per verificare il buon esito del prodotto venduto e gli eventuali miglioramenti necessari.
--	--	--

Schema della ipotesi organizzativa 2

AREA ATTIVITA' DMO DI AMBITO											AREA ATTIVITA' DMC DI AMBITO				
ATTIVITA' ISTITUZIONALI ANALISI E CONTROLLO						INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA		COMUNICAZIONE TURISTICA			PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE				
Coord.to ammin.vo	Progetti di Ambito su risorse locali	Gestione OTD e dialogo operatori	Piano operativo con TPT	Analisi destinazione e strategica	Attività di controllo azioni DMC	Back office e gestione piattaforma IAT	Supporti cartacei IAT	Ufficio stampa	Materiale promozionale prodotti	Web Mktng & Social Media	Coordinamento operatori e Integraz.ne offerta locale	Costruzione prodotti turistici tematici	Part.ne eventi di promozione e comm.ne	Relazioni con buyer ita/est	Vendita prodotti turistici
GD				GA		GA		GA			GA				

Legenda modalità di gestione

Gestione diretta dell'Ambito **GD**
Gara di appalto **GA**

Legenda grafica



Gestione della Destinazione

La gestione della Destinazione Piana di Lucca, come Ambito turistico, prevede un approccio di Destination Management finalizzato ad integrare all'interno di un processo strategico le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici per posizionare la destinazione sul mercato valorizzando le sue caratteristiche.

Come ampiamente descritto nella prima parte del documento, le DMO/DMC rappresentano, infatti, un modello organizzativo per la gestione di destinazioni turistiche atto a rafforzare i servizi e le risorse delle varie identità territoriali, integrando funzioni amministrative e gestionali.

Nello schema organizzativo delineato dal presente documento, la gestione della DMO di Ambito è organizzata tramite i seguenti soggetti di supporto all'attività della Conferenza dei Sindaci come organo decisionale e del Comune capofila in qualità di soggetto attuatore.

Tavoli di lavoro permanenti su progetti formati dai Comuni dell'Ambito sotto la guida della DMC

I gruppi sono composti dai rappresentanti dei Comuni nella Conferenza dei Sindaci e dagli operatori che decidono di partecipare; la DMC individuata ha il compito di coordinare le attività e riportare a tutti i Comuni dell'Ambito l'avanzamento dei lavori garantendo la trasparenza delle decisioni assunte. Tali gruppi si possono formare all'interno dell'Ambito su progetti relativi a prodotti turistici tematici, per turismo attivo (sport outdoor), l'enogastronomia, e gli altri prodotti individuati coordinati dalla DMC dell'Ambito, alla quale hanno partecipato aziende direttamente coinvolte nella filiera turistica tematica

Destination manager

Data la complessità delle competenze tecniche necessarie alla buona attuazione del processo di Destination Management dell'Ambito, risulta necessario prevedere un supporto interno e/o esterno che può esser fornito da un singolo professionista o da un gruppo di esperti in qualità di Destination Manager (DM). Al contrario dei DM a carattere più commerciale, impiegati dalle destinazioni turistiche già organizzate con una DMO, nel modello organizzativo previsto per l'Ambito, tale supporto avrà una collocazione di partner tecnico della DMO con un mix di responsabilità da comporre in base alle necessità dell'Ambito ed alle risorse disponibili, riconducibili alle seguenti categorie gestionali:

- supporto all'organo di governo politico della destinazione per tutte le attività previste dalla normativa regionale;
- elaborazione del piano operativo, sulle proposte derivanti dalla DMC attivata e dalla agenzia di Comunicazione incaricata, confrontandosi con TPT/FST per le decisioni inerenti all'attività di comunicazione, promozione e commercializzazione;
- referente unico della DMC per le attività di controllo, monitoraggio ed indirizzo della DMO sulla promo-commercializzazione

Modalità gestionali ipotesi n. 2 delle funzioni dell'Ambito per il 2020/2022

D M O	ATTIVITA' ISTITUZIONALI ANALISI E CONTROLLO	Gestione e Coordinamento amministrativo Progetti di Ambito su risorse, infrastrutture ed eventi locali, Gestione OTD e dialogo con stakeholders presenti all'interno della consulta, Redazione su indicazioni della DMC del Piano operativo con TPT, Analisi della destinazione e analisi strategica delle necessità Attività di controllo delle azioni messe in essere dalla DMC	Per tutte le attività è prevista la gestione diretta dell'Ambito tramite la Conferenza dei Sindaci e il Comune capofila, con un referente tecnico/destination manager interno, eventualmente supportati da partner e consulenti tecnici soprattutto per il coordinamento gestionale della DMO, compresa redazione del Piano Operativo con TPT, la gestione dell'OTD e per specifici progetti di Ambito, da coinvolgere in regime di affidamento diretto o bando di gara (analisi destinazione, analisi strategica, attività di audit)
	INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA TURISTICA	Attività di Back office e redazione Ambito (gestione piattaforma IAT) Definizione e organizzazione supporti informativi cartacei,	Per tutte le attività è prevista la gestione dell'attività dell'Ambito tramite fornitori specializzati, previo appalto e controllo del Comune capofila
	ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE	Ufficio stampa e comunicazione, Web Marketing & Social Media, Organizzazione materiale promozionale Eventuale portale web di Ambito	Per tutte le attività è prevista la gestione dell'attività dell'Ambito tramite fornitori specializzati, previo appalto e controllo del Comune capofila
D M C	PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE	Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici Organizzazione, Integrazione e coordinamento dell'offerta locale in Ambito leisure e MICE Costruzione prodotti turistici tematici Organizzazione delle azioni di promozione sul territorio. Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali Relazione con buyers Vendita prodotti turistici,	Per tutte le attività è prevista la gestione dell'attività dell'Ambito tramite fornitori specializzati, previo appalto e controllo del Comune capofila

Il sistema di informazione turistica dell'Ambito

Nel progetto di start up era presente uno specifico obiettivo riguardante il miglioramento della gestione del sistema IAT, attraverso la costruzione di un sistema coordinato per la produzione dei contenuti informativi e la diffusione negli uffici IAT tramite le piattaforme tecnologiche messe a disposizione dalle agenzie regionali, in particolare dalla piattaforma Make.

Dato che l'insieme degli uffici IAT (derivante dalla mappatura ANCI/IAT) presenti sul territorio dell'Ambito è attualmente gestito da soggetti diversi, si rende necessario il coinvolgimento dei responsabili degli uffici locali per una pianificazione condivisa, a cui dovrebbe seguire la produzione dei materiali cartacei con un preciso piano editoriale di Ambito, ispirato alle linee guida regionali. Si evidenzia, non solo a livello di Ambito, la necessità di adottare una **piattaforma tecnologica** ad hoc per coordinare la redazione e l'implementazione dei contenuti informativi da parte dei singoli uffici IAT, attribuendo loro la funzione di redazione locale per il territorio di competenza, e la successiva distribuzione agli altri uffici in modo da avere un'unica base informativa a carattere sovracomunale. Vista la presenza di diversi gestori negli uffici IAT, per portare a termine il popolamento della piattaforma, si ritiene necessario avere un **supporto tecnico e di coordinamento** per il personale, in modo da garantire omogenei flussi informativi e comuni modalità di utilizzo della piattaforma informatica.

Mettere in rete il servizio di Informazione e Accoglienza turistica, è un obiettivo prioritario, facendo una riflessione sulla situazione esistente e considerando come punto di partenza e di forza due grandi valori di cui disponiamo:

- risorse umane e le esperienze di gestione;
- risorse del territorio (ambientali / storiche / artistiche / naturalistiche / enogastronomiche).

Diventa importante verificare con i vari soggetti gestori degli uffici IAT dell'ambito gli elementi critici nelle organizzazione delle informazioni di ambito e possibili azioni da mettere in atto nei prossimi mesi per conseguire l'obiettivo comune di realizzare un servizio di informazione coordinato e completo a livello di Ambito.

La messa in rete degli uffici turistici parte necessariamente dall'individuazione e dall'adozione di un modello virtuoso di raccolta delle informazioni attraverso un lavoro costante di "comunicazione interna" tra gli operatori degli uffici turistici, che contribuirà a portare benefici in termini di arricchimento dei contenuti e di acquisizione delle informazioni utili per svolgere il servizio in modo coordinato. Parallelamente dovrà essere strutturato un percorso di formazione e di conoscenza di tutto il territorio dell'Ambito, rivolto agli operatori stessi.

L'obiettivo è quello di arrivare a regime, con un nuovo modello operativo di Ambito e una serie di giornate di formazione svolte, entro il mese di marzo 2021. Il risultato di questo lavoro potrà essere un "vademecum di ambito" in cui potranno essere descritte procedure e modalità di lavoro comuni da adottare in tutti gli IAT dell'Ambito.

Dai vari incontri sul territorio emerge che già un sistema di relazione tra Uffici esiste anche se solo sporadicamente; ogni ufficio, pur lavorando con la massima professionalità, segue tendenzialmente proprie modalità, a volte anche molto differenti l'uno dall'altro, che in alcuni casi potrebbero determinare un dialogo piuttosto difficoltoso.

Altro aspetto messo in evidenza è che, in alcuni casi l'acquisizione di informazioni, contenuti, esperienze, attività ed elementi di interesse ed attrattiva turistica di altre realtà del territorio esterne al proprio Comune si affida unicamente all'interesse e alla volontà personale degli addetti e solo in pochissimi casi o in situazioni particolari avviene uno scambio regolare e organizzato di informazioni tra un ufficio e l'altro. Il fatto che non esista una metodologia comune condivisa e adottata dalla maggior parte degli uffici, crea inoltre difficoltà e squilibrio soprattutto nel momento in cui si verifica una variazione di personale.

Proprio attraverso la comparazione delle diverse metodologie di lavoro attualmente adottate nei vari

uffici IAT e dall'analisi delle "migliori pratiche" si ritiene di poter arrivare in tempi brevi all'individuazione di un percorso comune omogeneo e alla "costruzione" di una procedura per regolamentare sia la comunicazione interna (ovvero quella tra gli uffici IAT) che la comunicazione esterna (ovvero quella con gli operatori turistici, le strutture ricettive, i produttori, le associazioni di categoria e più in generale con tutti i soggetti che operano nel settore turistico).

A tal fine si ritiene opportuno realizzare un sistema di archiviazione delle informazioni e dei contenuti relativi a ciascun Comune dell'Ambito da condividere e incrementare costantemente tramite attività di backoffice, ciascuno per quanto di propria competenza, tenendo conto tuttavia della necessità di adottare criteri omogenei nel linguaggio, nella tipologia di informazioni.

L'attività di coordinamento dovrebbe avere i seguenti compiti:

- Raccogliere informazioni sulle modalità organizzative dei gestori degli uffici e sul materiale informativo utilizzato per svolgere il servizio e più richiesto dai turisti, tramite incontri sia con gli addetti degli uffici IAT che con i responsabili dei soggetti gestori di più uffici laddove esistenti;
- Sensibilizzazione degli addetti degli uffici a fornire informazioni dettagliate ai turisti sull'offerta di tutto l'Ambito ed all'uso dei nuovi supporti cartacei forniti dall'Ambito
- Verificare distribuzione ed uso del nuovo materiale stampato raccogliendo indicazioni sulla percezione dei turisti e sulle eventuali modifiche proposte dagli addetti degli uffici
- Sensibilizzare gli operatori a redigere una lista di suggerimenti per il miglioramento del servizio IAT
- Programmazione attività di formazione dei responsabili e degli addetti IAT per aumentare la conoscenza di tutto il personale coinvolto sulle risorse ed attrazioni turistiche dell'Ambito, tramite educational tour ed incontri in aula e/o in videoconferenza divisi per tematiche di interesse così da far partecipare gli operatori in modo mirato rispetto alle conoscenze già acquisite
- Riversare in automatico i contenuti redazionali che saranno caricati sulla piattaforma IAT (eventi, attività, ecc) sulle piattaforme regionali Visittuscany e Make, magari collegandole ai livelli di rilevanza per gli eventi così da caricarci solo le informazioni di maggiore importanza, al fine di non duplicare il lavoro di caricamento

Le attività di comunicazione: materiale informativo, web marketing e Social media

L'attività di **comunicazione risulta prioritaria** per l'Ambito in considerazione dell'interruzione durata molti anni nella comunicazione unitaria della destinazione, sia online che offline, dopo le attività promosse da APT e Provincia che avevano dato una buona visibilità sia a livello di media sia nei rapporti con TO italiani e esteri.

Questa attività, avviata con la fase di start up, può consentire **ritorni di immagine e di presenze** immediati se ben coordinata con le attività di Visit Tuscany e con le attività di Toscana Promozione Turistica, in attesa che la costruzione e commercializzazione dei prodotti turistici tematici possa contribuire al rafforzamento della destinazione sul mercato.

La costruzione della comunicazione deve prevedere in primo luogo la definizione delle azioni di comunicazione alla luce dell'evoluzione del mercato negli ultimi anni ed in particolare negli ultimi mesi, tramite l'individuazione degli obiettivi, dei destinatari, degli strumenti, dei mezzi e dei contenuti per attuare una efficace attività sui diversi canali, in stretto rapporto con le azioni di comunicazione di Regione Toscana attraverso Visit Tuscany e social collegati, partendo dalle attività già realizzate dall'ambito nella fase di start up (sito web, attivazione canali social,).

Tutti questi elementi dovranno produrre una narrazione evocativa del territorio, delle sue imprese, dei prodotti turistici identificati in grado di comunicare la destinazione nei diversi periodi dell'anno con particolare riferimento alle attività ed alle esperienze possibili, creando il desiderio della vacanza per nuovi turisti e stimolandone il ricordo per far tornare i turisti che l'hanno già visitata. La narrazione dovrà abbracciare tutte le esperienze turistiche che la destinazione può offrire, con particolare riferimento alle tematiche turistiche ritenute prioritarie (turismo culturale, turismo attivo, slow tourism, turismo enogastronomico, Business e wedding) e le azioni dovranno coinvolgere gli operatori pubblici e privati della destinazione nella produzione di un racconto condiviso, esteso anche ai turisti che la visiteranno con l'intento di farli diventare i migliori ambasciatori del territorio.

L'organizzazione di questa attività da parte dell'Ambito dovrà essere quindi affidata a soggetti esterni con il compito di redigere un **Piano di comunicazione** integrato per il 2020/2022 in grado di orientare tutte le attività di comunicazione per il raggiungimento degli obiettivi in esso definiti che dovrà contenere indicazioni sulla pianificazione, l'esecuzione ed il monitoraggio delle azioni proposte per tradursi infine in un aggiornamento dello stesso piano per l'anno successivo.

La redazione dei contenuti dovrà seguire una specifica strategia caratterizzata da linee guida generali declinate sui diversi canali di comunicazione, off line ed online, in relazione alle risorse materiali e finanziarie messe a disposizione dall'Ambito, ed integrandosi con le altre iniziative attivate dalla destinazione, individuando i temi chiave capaci di fare leva sugli aspetti positivi e di maggiore successo ed allo stesso tempo bilanciare quelli negativi in modo efficace ai fini del miglioramento della percezione e reputazione della destinazione e del suo posizionamento sul web.

Le azioni di comunicazione dovranno anche contribuire al coinvolgimento degli operatori del territorio tramite la predisposizione di servizi di qualità in grado di aumentare le loro capacità di comunicazione in coerenza con la strategia della destinazione e con gli strumenti messi a disposizione. Le attività di comunicazione della destinazione turistica dovranno infine integrarsi pienamente con le altre iniziative avviate dall'Ambito quali la linea grafica, i servizi per il sistema IAT e le strategie e le azioni definite in materia di promo-commercializzazione delle offerte turistiche della destinazione. In particolare, le attività di comunicazione sul web dovranno essere **totalmente integrate con l'ecosistema digitale turistico creato dalla Regione Toscana** con le agenzie TPT e FST al fine di garantire la massima visibilità e la penetrazione dei contenuti su piattaforma frequentate da milioni di utenze, generando ritorni non raggiungibili con le limitate risorse materiali e finanziarie dell'Ambito.

Obiettivi ed azioni dell'attività di comunicazione

Alla luce di quanto esposto, le attività di comunicazione dell'Ambito Turistico dovranno essere finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi generali:

- a) **valorizzare e migliorare l'immagine unitaria** della destinazione turistica con particolare riferimento al rafforzamento della conoscenza territoriale, tramite l'individuazione dei principali elementi identitari e distintivi;
- b) **aumentare la visibilità** della destinazione ed incrementare la sua capacità di attrazione sui segmenti di domanda turistica di maggiore interesse sul mercato italiano e internazionale per aumentare arrivi e presenze nei diversi periodi dell'anno, grazie all'offerta di prodotti ed esperienze turistiche nei periodi di minore afflusso (turismo culturale, turismo attivo, slow tourism, turismo enogastronomico, Business e wedding);
- c) **integrare tutti gli strumenti di comunicazione** in modo da diffondere il concetto di un sistema turistico compatto e sistemico che si presenta sul mercato con obiettivi condivisi e prodotti turistici comuni;
- d) **pubblicizzare** gli eventi, le iniziative, le notizie che riguardano la destinazione valorizzandoli in relazione ai segmenti di domanda e favorendo la costituzione di una rete di redazioni locali a partire dagli uffici di informazione e accoglienza turistica;
- e) **aumentare la qualità e la quantità dei contatti sul web e sui social** estendendo e differenziando i target in relazione ai diversi prodotti turistici per incrementare la popolarità della destinazione sul web rendendolo il veicolo primario per il racconto dell'offerta di attrazioni ed esperienze con un linguaggio innovativo ed evocativo;
- f) **favorire la buona reputazione ed il posizionamento** della destinazione facendo leva sugli elementi distintivi e le molteplici esperienze turistiche che può offrire per supportare la capacità di distinguersi dai suoi competitors e favorire l'incremento di ricadute commerciali dalle attività di comunicazione;
- g) **fidelizzare i turisti** che hanno visitato o visiteranno la destinazione per trasformarli in ambasciatori spontanei e qualificati del territorio.

Attività di promo-commercializzazione dell'Ambito

Le azioni nel campo della **promo-commercializzazione** dell'Ambito, in sinergia con le altre azioni di propria competenza ed in stretta collaborazione con Toscana Promozione Turistica, dovranno quindi essere rivolte ai seguenti obiettivi:

- Aumentare il livello di competitività e di immagine dell'Ambito al fine di ampliare i flussi turistici;
- Organizzare gli attrattori del territorio in modo da poter costruire prodotti turistici tematici;
- Facilitare l'integrazione dell'offerta locale con partnership tra i diversi attori, sia pubblici che privati, della destinazione turistica;
- Individuare i migliori interventi di comunicazione in linea con la promozione regionale, ad es. aumentare reputation online dell'Ambito con animazione e gestione dei contenuti sulle piattaforme regionali;
- Aumentare il numero e la qualità dei contatti con i vari canali distributivi relativi ai prodotti ed ai mercati individuati
- Organizzare con TPT attività promozionali sul territorio come workshop, educational, press trip, blog tour ecc.
- Partecipare alle iniziative di promozione di TPT con rappresentanze degli operatori locali organizzati intorno all'offerta di prodotti tematici.

Le attività che dovranno essere attivate nel piano di promo-commercializzazione 2021, alla luce dei risultati attivati in questa fase di Start Up, prevedono tutta una serie di interventi specialistici:

- a) Individuazione mercati, predisposizione materiali di promozione on line ed off line, realizzazione di materiale promozionale anche specifico per tematiche attrattive, prodotti e percorsi turistici
- b) Organizzazione di attività promozionali sul territorio in collaborazione con TPT: workshop, educational, press trip, blog tour, etc..., per prodotti turistici dell'ambito
- c) Progettazione, redazione, promozione e commercializzazione di pacchetti e servizi turistici relativi alla destinazione: costruzione di proposte turistiche tematiche trasversali al territorio dell'Ambito a carattere esperienziale, inclusivi delle attrazioni specifiche progettati su specifici target di pubblico da concordare con l'Ufficio di Ambito in base al piano delle attività approvato annualmente
- d) Creazione di prodotti turistici, sviluppo, promozione e vendita delle relative offerte turistiche dei prodotti turistici anche già individuati (turismo culturale, turismo attivo, slow tourism, turismo enogastronomico, Business e wedding)
- e) Organizzazione presenza dell'Ambito ad eventi fieristici di settore nazionali ed internazionali, previsti dal piano annuale delle attività proposti da Toscana Promozione Turistica nell'ambito della convenzione esistente
- f) Supporto e sollecito all'integrazione tra gli operatori e gli stakeholder della filiera turistica (associazioni, strutture ricettive, pro loco, enti pubblici, aziende, operatori, etc...) anche attraverso la consulta e i tavoli operativi

I Prodotti turistici dell'ambito

L'ambito turistico Piana di Lucca, all'interno del progetto start Up e del Piano operativo 2020 presentato a Toscana Promozione Turistica, ha confermato la volontà di lavorare all'organizzazione dell'offerta e alla costruzione di prodotti turistici di Ambito, partendo da un coinvolgimento degli operatori, associazioni, enti aderenti alla Consulta del turismo.

Il lavoro di discussione con gli operatori si è svolto in 4 laboratori di co-progettazione per un confronto attivo e propositivo finalizzato alla costruzione di prodotti turistici.

Il punto di partenza del lavoro di co-progettazione è rappresentato dalla tabella relativa ai PRODOTTI TURISTICI dell'ambito indicati da TOSCANA PROMOZIONE TURISTICA nella matrice regionale e successivamente scelti dalle amministrazioni dell'ambito nel bando Start Up

1.ARTE E CULTURA	2.ACTIVE TOURISM	3.SLOW TOURISM	3.BUSINESS
Eventi	Natura	Scoperta del territorio	Incentive
Viaggi d'arte	Sport Outdoor	Passione enogastronomica	Affari, Wedding
Short break			Congressi&Convention
			Exhibition and events

L'obiettivo prioritario dei 4 incontri era quello di programmare l'offerta turistica dell'ambito turistico attraverso l'apporto continuativo di tutti i soggetti interessati, sia pubblici che privati.

Gli operatori presenti ai primi due living lab hanno presentato spunti utili ai fini del lavoro da svolgere esprimendo come prima volontà quella relativa al prodotto **VILLE e PALAZZI**, prodotto su cui si era già espressa favorevolmente anche la conferenza dei Sindaci.

All'interno del 3' e al 4' Living Lab, recependo i numerosi spunti, abbiamo lavorato anche per le basi di quelli che potrebbero essere il Prodotto **ENOGASTRONOMIA** e **PUCCHINI e la MUSICA**.

Definizione Terminologia utilizzata: siamo partiti dalla definizione di alcuni termini, essenziali per individuare gli obiettivi del percorso da compiere:

OFFERTA TURISTICA definito come l'insieme di risorse e attività destinate a soddisfare la domanda turistica (è l'insieme di servizi che vengono proposti ai turisti per soddisfare i propri bisogni).

Per **PRODOTTO TURISTICO** si intende invece l'insieme di beni e servizi di un territorio che, messi a sistema, compongono un'offerta in grado di rispondere alle esigenze di specifici segmenti della domanda turistica.

MAPPATURA: è fondamentale partire da un'analisi dell'Offerta presente per poter lavorare all'organizzazione e alla costruzione del prodotto turistico

Da Offerta a Prodotto Turistico

Ville e Palazzi Lucchesi

Agli operatori, spiegato il percorso, è stato chiesto di contribuire con spunti ed idee concrete, sia durante il Living Lab che attraverso un semplice questionario. Come prima cosa, partendo appunto dalla mappatura dell'Offerta, è stato consegnato una Scheda (file excel) che è il risultato di un'indagine, non esaustiva, delle strutture Ville e Palazzi del territorio della piana di Lucca e dei servizi erogati. Ne emerge il grandissimo patrimonio di ville e palazzi, una ricca offerta, ma che per come si presenta non può essere considerato ancora un prodotto turistico tale da poter esser riconosciuto come una "motivazione di viaggio".

Verificato il percorso con l'Ufficio di Ambito, agli operatori è stato fatto ben presente, che i Comuni dell'Ambito si impegneranno a verificare e raccogliere la disponibilità delle "Ville, Palazzi, ecc.", a lavorare ad un progetto grafico, di contenuto e comunicazione (esterna e interna) e saranno ben lieti di farlo in sinergia con le Associazioni di categoria e gli operatori che parteciperanno ai gruppi di lavoro.

Risultati del questionario e criticità:

Villa Reale ha descritto molto bene quelli che potrebbero essere i passi utili per la costruzione del prodotto “Ville e Palazzi” che se unita a quanto detto dai tecnici durante i Living Lab è esattamente il percorso che potrebbe essere fatto, in poco tempo.

Tutto deve partire dall’Ambito che raccoglie le adesioni delle strutture (Ville e Palazzi): “partiamo da qui per arrivare qui”.

Necessario Individuare un Comune per il coordinamento di questa attività, considerata la disponibilità del Comune di Capannori, potrebbero essere loro, mettendo a sistema tutto il lavoro fatto negli anni passati, riorganizzarlo in funzione dell’obiettivo dell’Ambito e procedere in modo veloce per l’avvio dell’iniziativa con risorse dell’Ambito (essendo parte del Progetto d’ambito).

Tutti coloro che hanno riempito il questionario dicono di non aver visitato molte delle Ville, la prima cosa da fare, in modo semplice ma organizzato è dedicare un pomeriggio o più alla visita di quelle ville/ Palazzi che aderiranno al percorso (un educational per gli operatori invece che per la stampa come siamo abituati a fare).

RIASSUMENDO:

L’Ambito, Istituzioni e Operatori turistici privati, deve avere **chiaro l’obiettivo da raggiungere**, il percorso che occorre per arrivarci.

Raccogliere adesioni di Ville/ Palazzi che sono visitabili, aperti, ecc (come è stato ampiamente spiegato “solo ciò che è fruibile – aperto, visitabile - dal turista/ può essere considerato per organizzare l’offerta in funzione della costruzione del prodotto turistico)

Raccogliere materiali utili (schede raccolta dati e materiali fotografici/ video/ ecc) per ogni attività.

Contribuire anche economicamente a sostenere in parte alcune attività di contorno che potrebbero arricchire l’iniziativa e contribuire a costruire il prodotto ville (le buone idee sono un valore per il successo di un prodotto: un’idea o due originali cercando di valorizzare chi ha già dato la disponibilità – privati – e poi raccogliere altre iniziative privati connesse al tema ma secondarie).

Costruiti i contenuti, prevedere attività di comunicazione funzionali al lancio del prodotto (dalla grafica comune, alla raccolta delle attività in un “cartellone” (o altro), **azioni di informazione/ formazione per tutti gli attori del territorio**, anche coinvolgendo i residenti per far conoscere il percorso, condividere categorie economiche/ ristoranti/ strutture ricettive dando traccia di come poter sviluppare proposte/ esperienze/ offerte con il “prodotto Ville”. Condividere la progettualità in corso d’opera con TPT e con FST trovando il modo per dare massima visibilità a ciò che si costruisce.

Da Offerta a Prodotto Turistico

Enogastronomia

Utilizzando una scheda Prodotto (di cui alleghiamo sotto un modello più completo) abbiamo evidenziato i punti fondamentali da mappare al fine di costruire un prodotto turistico.

ATTRATTORI	SERVIZI	ATTIVITA'
CANTINE	VISITE GUIDATE/ RISTORAZIONE	DEGUSTAZIONI
FRANTOI	LUOGHI DI ACQUISTO PRODOTTI ENOGASTRONOMICI	EVENTI (SAGRE) /WEEK END ENOGASTRONOMICI / IL FARE /
PRODUTTORI TIPICITA'	STRADA DEL VINO DELL’OLIO E DEI SAPORI	IL FARE / ESPERIENZA VISSUTA DEL PRODOTTO (RACCOLTA OLIVE, VENDEMMIA) - MOMENTI DI LAVORAZIONE DEL PRODOTTO / CORSI DI CUCINA / ALTRO ...
BOTTEGHE		

Prodotto tipico: Pane di Altopascio – Olio Toscano della Piana di Lucca – GAMURGIA Lucchese (zuppa primaverile) – Vitigni del Territorio (il prodotto enogastronomico può diventare oggetto di condivisione di un’esperienza / racconto)

La diversità del prodotto come fonte di ricchezza dell’offerta della destinazione (Più RACCONTI = Più PROPOSTE = Più TARGET)

Eventi Promozionali: Weekend del Gusto; Cene a tema; Aperture straordinarie; Altro

Quando: ricordiamo che il Prodotto deve essere fruibile

Azienda	Riferimento	Esperienza	Cosa include	Numero partecipanti	Durata	Quando	Prezzo
Frantoio		Visita aziendale e degustazione	CONTENUTI (Esempio - Degustazione a tagliere: pane e olio, salumi di produzione locale e formaggi con miele + 1 bicchiere di vino (locale)	Minimo 2 pax - massimo 10 pax	In ore	Sempre (oppure i giorni in cui è possibile, gli orari, ecc.) Euro
Cantina		Visita aziendale e degustazione	Visita alla cantina e alla collezione di 2000 bottiglie. Assaggi di 4 vini (descrizione dei vini...) e tagliere di salumi e formaggi	Min...max	In ore	 Euro
Villa + Cantina		Visita guidata della Villa e degustazione in villa	Accordo fra villa... e cantina per un prodotto che oltre alla visita guidata include anche la degustazione di vini				
Fattoria		Vendemmia/ attività per bambini/ raccolta delle erbe...			2 ore		... Euro

Alcuni esempi di DEGUSTAZIONI/MOMENTI DI LAVORAZIONE DEL PRODOTTO

TOUR ENOGASTRONOMICI

Azienda	Esperienza	Cosa include	Durata	Quando	Prezzo
.....	In tour fra le cantine delle ville lucchesi	Degustazione a tagliere: pane e olio, salumi di produzione locale e formaggi con miele + 1 bicchiere di vino (locale)	2 ore		... Euro
.....	In cucina con Puccini	Assaporare la tradizione sulle note del famoso compositore per gli amanti della musica e dei luoghi d'arte.	2 ore		... Euro
Azienda noleggio ebike e ristorante / Cantine / Fattorie	E-Bike tour di scoprendo i suoi sapori	Alla scoperta di un territorio autentico, immersi nel verde. Esperienza che permette di assaporare i tesori di un territorio, sia dal punto di vista paesaggistico che dal lato del gusto	2 ore		... Euro
	Alla ricerca dei				

	sapori della Via Francigena				
--	-----------------------------	--	--	--	--

Da Offerta a Prodotto Turistico

Puccini e la Musica

Nell'ultimo Living Lab abbiamo lavorato per il prodotto PUCCHINI e la MUSICA. Insieme a noi, è intervenuto come oratore Luigi Viani della Fondazione Giacomo Puccini (<http://www.fondazionegiacomopuccini.it>) che partendo da un elaborato relativo agli attori che potrebbero essere coinvolti su questo tema (dal Puccini Museum Casa Natale a Lucca alla Fondazione Festival Pucciniano, dal Summer Festival all'Associazione Lucchesi nel Mondo, ...) ha presentato le enormi potenzialità che riveste la figura di Giacomo Puccini.

I prossimi Anniversari: sono già partiti i preparativi per le **celebrazioni pucciniane 2024-2026**, rispettivamente per l'anniversario dei **100 anni dalla scomparsa di Giacomo Puccini** e per il centenario della **prima rappresentazione di Turandot**.

Le peculiarità di una personalità così eclettica:

Giacomo Puccini come uno dei compositori le cui opere tuttora vengono maggiormente rappresentate nel Mondo.

Giacomo Puccini come influencer del suo tempo.

Giacomo Puccini come sponsor pubblicitario per marchi quali pasta Buitoni o Penne stilografiche Parker.

Giacomo Puccini come cuoco e gastronomo: famosa una sua ricetta di fagioli cotti al fiasco.

A Lucca attualmente sono già sul mercato tour / itinerari turistici che hanno come tema la musica, la musica di Puccini e la sua vita.

L'ambito deve trovare una declinazione turistica costruendo appunto su questa figura un prodotto specifico. Qui di seguito è riportata un esempi di scheda modello che può essere utilizzata per la costruzione di tutti i prodotti turistici partendo dagli esempi definiti per le Ville, per l'Enogastronomia e per Puccini e la Musica.

MODELLO SCHEDA PRODOTTO

	Elementi essenziali per l'individuazione del prodotto
Offerta turistica, Attrattori e attori presenti	
Esperienze fruibili	
Esperienze che potrebbero essere costruite ed organizzate "ad hoc"	
Prodotti Tipici	
MERCATI	
TARGET	
Materiale promozionale per la valorizzazione dei prodotti (in funzione dei Target)	
Azioni promozionali per la valorizzazione dei prodotti (Comunicazioni)	
Eventi promozionali per la valorizzazione dei prodotti	
Elementi infrastrutturali e di	

servizio necessari al prodotto	
---------------------------------------	--

Successivamente nelle attività di supporto all'ambito per la redazione del Piano Operativo 2021 abbiamo realizzato sulla base delle indicazioni provenienti dalla piattaforma di Toscana una matrice dei prodotti (portafoglio di 25 prodotti) che rappresenta la base di lavoro per un confronto attivo fra operatori turistici e ambito sull'organizzazione di nuove esperienze turistiche.

AMBITO TURISTICO PIANA DI LUCCA		
PIANO OPERATIVO 2021: TABELLA PRODOTTI		
Aree prodotto (TPT)	Linee di prodotto (TPT)	Prodotti
ACTIVE TOURISM	Natura	Vacanze in natura
		Week end in natura
	Outdoor	Vacanze in bici/MTB
		Week end in bici/MTB
		Trekking
	Eventi Sportivi	Short break per assistere ad eventi sportivi (eventi di terra)
SLOW TOURISM	Scoperta del territorio	Cammini
		I grandi eventi della tradizione
		In giro tra i piccoli borghi
	Relax e Benessere	Vacanze in agriturismo
		Week end romantico nel paesaggio toscano
		Relax in luoghi esclusivi
	Passione enogastronomica	Vacanza alla scoperta dei vini e dei sapori della Toscana
		Week end alla scoperta dei vini e dei sapori
		Wine tour
ARTE E CULTURA	Short break	City Break (week end in città)
		Weekend alla scoperta del patrimonio diffuso della Toscana (storia, cultura, saperi, paesaggio culturale)
	VIAGGI D'ARTE	Giro turistico culturale (auto)
		Giro turistico culturale (piedi)
		Studiare l'arte
Eventi culturali	Turismo eventi culturali	
LUXURY	Celebrations (Wedding)	Matrimoni da favola
	Shopping	Shopping di alta gamma
BUSINESS	Incentive	Convention aziendali
		Ritiro squadre sportive

Il progetto di ambito 2020- 2021 Post-Covid

PREMESSA

Con il completamento della fase di start up, i Comuni dell'Ambito, condividendo ormai il **modello organizzativo**, ispirato alla creazione di una DMO territoriale coadiuvata da una DMC che attiva azioni di promo-commercializzazione dei prodotti, intendono proseguire l'attività di ambito cercando di raggiungere gli **obiettivi di sviluppo** dell'offerta turistica in linea con le esigenze espresse dagli operatori locali.

Le attività prioritarie da svolgere nel 2020 erano state definite nel progetto di Start Up dell'ambito e riguardavano il **consolidamento delle azioni avviate**, come l'organizzazione di un sistema di comunicazione dell'ambito o il coordinamento del sistema di informazione e accoglienza turistica, ed il **processo di coinvolgimento** delle imprese turistiche locali per la costruzione e la promo-commercializzazione di offerte turistiche in grado di migliorare il tasso di occupazione e differenziare i segmenti di domanda attratti dalla destinazione. Da questo insieme di attività sul territorio discendevano i contenuti del **Piano Operativo 2020** presentato il 29 novembre 2019 a Toscana Promozione Turistica per l'inserimento nel piano regionale.

Purtroppo, lo scoppio della **crisi globale** scatenata dalla pandemia di coronavirus ha travolto i sistemi socio-economici dell'Italia e del resto del mondo con effetti devastanti sul settore turistico che richiedono una riprogrammazione completa delle azioni immaginate e pianificate fino ai primi di febbraio scorso. In poco più di un mese il mondo intero si è ritrovato in una situazione i cui effetti finali sono difficilmente prevedibili ma che sicuramente impone fin da ora un fortissimo cambiamento in tutto il sistema turistico regionale, pubblico e privato, per definire nuove strategie e rinnovare gli strumenti per affrontare una ripartenza difficilissima nei prossimi mesi sul mercato domestico e le sfide che si proporranno subito dopo per il 2021 con i nostri competitors internazionali.

Lo spirito di **collaborazione** e di **rinnovamento** che anima le linee guida "Tuscany Together" dovrà manifestarsi in un reale e robusto **processo di condivisione bottom-up** di strategie, obiettivi, strumenti ed azioni promo-commerciali a cui non si è mai assistito nel passato in Toscana nella definizione della promozione turistica regionale. Senza questo cambiamento, il sistema di governance basato sugli ambiti territoriali, introdotto dalla norme regionali del 2016 e del 2018, rischierebbe di non avere alcuna possibilità di rappresentanza delle vere istanze degli Enti Locali e soprattutto degli operatori privati, riducendo gli Ambiti a contenitori istituzionali poco efficaci, destinati a spengersi lentamente sotto il peso delle conflittualità localistiche, invece di cogliere le potenziali opportunità di sviluppo di tutta l'offerta turistica regionale che quel sistema non solo può ma deve dare per superare la gravissima crisi attuale con rinnovato slancio.

Prevedere le migliori azioni per la ripartenza del settore turistico non è certamente un esercizio semplice, in quanto un conto sono le aspettative per il superamento dell'emergenza sanitaria, un conto invece la mancanza di certezze sull'andamento della pandemia, le preoccupazioni del mondo scientifico per eventuali nuove ondate di contagi, l'ipotesi di dover convivere con il Coronavirus fino alla scoperta di un vaccino, gli effetti psicologici e i cambiamenti comportamentali che emergeranno nei prossimi mesi.

Sarebbero queste ora le informazioni che aiuterebbero ad elaborare stime e azioni molto più efficaci rispetto a quanto sta accadendo e a quello che accadrà. Quelle che vengono proposte in questo documento scaturiscono dalla valutazione di scenari ipotizzati, modulando in modo differente l'incidenza che potrebbe avere ognuno dei seguenti elementi:

1. IL PERDURARE DI UN RISCHIO OGGETTIVO PER LA SICUREZZA DELLA SALUTE PERSONALE;

2. LA DIFFICOLTÀ DEL MONDO SCIENTIFICO DI PREVEDERE I TEMPI DI CONTENIMENTO E L'AUMENTO DEI CONTAGI;
3. LA CAPACITÀ DI CONVIVERE CON IL VIRUS;
4. L'AUMENTO DELLA PERCEZIONE DI RISCHIO PER I VIAGGI VERSO PAESI LONTANI DA PARTE DELLA DOMANDA INTERNAZIONALE E INTERCONTINENTALE;
5. L'INEVITABILE IMPATTO DEL LOCKDOWN SULLA CAPACITÀ DI SPESA DELLA DOMANDA: L'INTERRUZIONE DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE COMPORTERÀ UNA SIGNIFICATIVA RIDUZIONE DEL BUDGET DELLE VACANZE.

LO SCENARIO PER UNA POSSIBILE RIPRESA DEL SETTORE TURISTICO

Sulla base delle informazioni appena esposte le indicazioni che proponiamo sono il risultato di analisi e sforzi interpretativi degli scenari legati, da un lato, alla salvaguardia della salute pubblica, dall'altro, alle conseguenti ripercussioni economiche e ai dati del fenomeno turistico dell'area in condizioni di assoluta normalità del mercato. Alla fine, in relazione all'andamento del settore nel periodo estivo, alle varie indicazioni di riapertura dei mercati turistici internazionali si è scelto di rappresentare un solo scenario, che immagina, nel 2021, un progressivo e lineare superamento dell'emergenza sanitaria in Italia, ma anche un veloce allentamento delle misure restrittive.

LE CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA

Con molta probabilità queste saranno le caratteristiche della domanda del turista per l'anno 2021:

- **Desiderio di fare vacanza.** Il fatto che la grande maggioranza delle persone è stata obbligata a rimanere in casa continua a procurare una voglia di uscire e fare viaggi e vacanze;
- **Incremento delle vacanze short break.** I turisti preferiranno fare diverse vacanze per evadere dalla quotidianità. Pertanto si prevede un aumento dei viaggi week end;
- In questo periodo sicuramente si ridurrà molto la finestra prenotazione e saranno privilegiati i **viaggi last minute e esperienze a prenotazione immediata**;
- **Incremento del turismo interno.** Prevalenza di viaggi di italiani sul territorio nazionale, di viaggi di toscani in Toscana;
- Prevalenza di **viaggi dalle grandi città alle destinazioni turistiche che offrono spazio**.

Quindi i potenziali turisti dei prossimi mesi sul nostro territorio nazionale continuano ad essere italiani/regionali. Probabilmente anche sui mercati esteri si registreranno tendenze analoghe e le stime indicano per Germania, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito un aumento delle vacanze in patria (**staycation**), anche se, sulla base di quello che è accaduto nei mesi di agosto, settembre e primi di ottobre, si possono ipotizzare anche ripartenze di una serie di mercati esteri.

Più incerti in questo momento sono il mercato USA, quello cinese e tutti gli altri mercati intercontinentali, che generalmente prenotano la vacanza con molto più anticipo rispetto agli europei.

ALCUNE NUOVE REGOLE DI INGAGGIO

1. **Cercare parole chiave in linea con quello che offre il territorio** per una nuova comunicazione, per **una nuova domanda turistica**, in stretta sinergia con quanto sta producendo Toscana Promozione/Fondazione Sistema Toscana: vale per gli strumenti presidiati dall'ambito turistico e vale per tutti gli operatori. Parole chiave da concordare con gli operatori della filiera turistica dell'ambito;
2. Attivare una **campagna di comunicazione di "avvicinamento"**: dedicata alla clientela fedele, ai canali distributivi dell'ambito;

3. Lavorare adesso per **organizzare nuove proposte commerciali**, anche sulla base delle indicazioni provenienti da Toscana Promozione Turistica, da suddividere in più fasi temporali, all'interno di un nuovo piano operativo 2021:
 - a. **Periodo primavera 2021** quando si ipotizza di entrare in una prima fase di Post_Covid-2019, sperando di poter *effettuare eventi* collegati alle tematiche ed al periodo ma tenendo anche presente un possibile cambiamento nei comportamenti della domanda turistica.
 - b. **Periodo Estate 2021**, ipotizzando una entrata a pieno regime nella fase di Post Covid-2019 con rinnovo del catalogo commerciale rispetto alla stagione 2020, cercando di riorganizzare anche possibili prodotti relativi a gruppi precostituiti per attività connesse alle aree prodotte individuate.
4. Avviare, quando si avrà la certezza della ripartenza, **azioni di comunicazione a supporto delle nuove proposte commerciali organizzate**, sempre in sinergia con le azioni di TPT e FST; attenzione ad evitare messaggi troppo positivi o negativi, evitare di usare termini sanitari; diventa fondamentale in questa fase una campagna di comunicazione interna verso tutti gli operatori dell'ambito;
5. Pensare ad azioni di riposizionamento sul mercato della Destinazione; le tematiche da affrontare riguardano in questa prima fase (periodo estivo) **Natura, Spazio e Sicurezza**. Alle quali poi dovremo aggiungere (in particolar modo per l'autunno) **le eccellenze del territorio (Produzioni Tipiche)**

I nuovi obiettivi dell'ambito

Obiettivi generali

A causa della crisi innescata dalla pandemia di coronavirus, gli obiettivi del presente progetto prevedono una **maggiore attenzione** allo studio del nuovo mercato, al coinvolgimento degli operatori locali, alla progettazione ed alla costruzione degli strumenti e dei prodotti necessari ad innovare l'offerta turistica del territorio e ad un coordinamento competente di tutto il percorso di sviluppo dell'Ambito turistico. A fronte di questa impostazione, c'è, in particolar modo in questa prima fase, ovviamente una minore concentrazione di risorse su specifiche azioni promozionali, sia a causa della totale incertezza sui mercati e quindi sulle iniziative possibili.

Pertanto, gli **obiettivi** fissati per il progetto sono i seguenti:

aumentare la conoscenza dei flussi turistici con la **raccolta di informazioni qualitative** non previste dal sistema di rilevazione quantitativa attuale, finalizzate alla definizione di **una mappa dell'attrattività dell'ambito**, alla **profilazione dei turisti attuali** e possibilmente alla **individuazione dei turisti potenziali**;

proseguire il percorso di costruzione di una governance turistica condivisa fra i soggetti pubblici e privati dell'Ambito tramite **il consolidamento del processo partecipativo per la costruzione e lo sviluppo di una offerta turistica locale basata sul coinvolgimento** del maggior numero di operatori locali e **sul coordinamento e l'integrazione** di ricettività, servizi privati ed esperienze diffuse, supportata da infrastrutture e servizi pubblici gestiti dagli enti locali;

migliorare l'attività di **promo-commercializzazione** della destinazione **in forte coordinamento con Toscana Promozione Turistica (TPT)** attivando le competenze necessarie, ai sensi del processo di condivisione definito dalle linee guida, proseguendo con la **costruzione di offerte commerciali** sui prodotti più richiesti dal mercato.

Ma quali sono gli obiettivi specifici dell'ambito:

Rafforzare le relazioni di valore, soprattutto ora che i rapporti sociali sono vissuti come una minaccia per la salute, sia con gli operatori turistici del territorio, sia con la domanda turistica affezionata, sia con i canali distributivi nazionali e internazionali.

Proteggere e rafforzare l'immagine di un territorio unito (amministrazioni/operatori) e i progetti di ambito intrapresi.

Raccogliere **informazioni e produrre contenuti** da poter utilizzare nelle azioni di promo-commercializzazione successive.

Organizzare e progettare **una nuova offerta specifica per i viaggiatori per l'anno 2021** assieme all'intero programma di promo-commercializzazione.

Presidiare i social, gli strumenti messi a disposizione dalla Regione Toscana e gli strumenti online per accrescere non solo la notorietà del territorio, ma soprattutto il senso di community.

Obiettivi

1. *Organizzazione degli attrattori del territorio in prodotti turistici*
2. *Riorganizzazione di nuovi prodotti turistici per le prime due fasi 2021*
Eslicitare la voglia o la necessità di una esperienza in sicurezza

AREE PRODOTTO	PRODOTTI TEMATICI	ALCUNE POSSIBILI ESPERIENZE
ACTIVE TOURISM	Natura	RIMETTERSI IN FORMA IN NATURA - proposte per praticare sport all'aria aperta: TREKKING E OUTDOOR, NATURA, SPORT
SLOW TOURISM	Passione enogastronomica	LIKE A LOCAL – esperienze di immersione nell'autentica vita toscana: ARTIGIANATO, ENOGASTRONOMIA
ACTIVE TOURISM	Sport (outdoor-bike)	VACANZE SU DUE RUOTE - viaggiare in bici o in moto: IN MOTO, IN BICICLETTA
ARTE E CULTURA	Short break, viaggi d'arte, borghi, arte e storia, ville, giardini e palazzi	OFFERTE PER LA COPPIA – soggiorni ed esperienze nei borghi, in natura
SLOW TOURISM	Scoperta del territorio, Cammini	PROPOSTE DETOX - vacanze lente e di completo relax NATURA, CAMMINI, FEDE E BENESSERE
LUXURY	Dimore Storiche	Long Stay - proposte di trasferimento temporaneo nelle dimore storiche della Piana di Lucca

Il progetto 2020/2021

OBIETTIVI DEL PROGETTO

Pertanto, gli **obiettivi** fissati per il progetto, in linea con il decreto n. 27/2020 e coerenti con questo documento, sono i seguenti:

- A. aumentare la conoscenza dei flussi turistici con la **raccolta di informazioni qualitative** non previste dal sistema di rilevazione quantitativa attuale, finalizzate alla **profilazione dei turisti attuali** e possibilmente alla **individuazione dei turisti potenziali**;
- B. proseguire la costruzione di una governance turistica condivisa fra i soggetti pubblici e privati dell'AT tramite il **consolidamento del processo partecipativo per la costruzione e lo sviluppo di una offerta turistica locale** basata sul **coinvolgimento** del maggior numero di operatori locali e sul **coordinamento e l'integrazione** di ricettività, servizi privati ed esperienze diffuse, supportata da infrastrutture e servizi pubblici gestiti dagli enti locali;
- C. rafforzare gli **strumenti di informazione ed accoglienza** al fine di **migliorare l'esperienza di visita** dei turisti attraverso un raccordo del **sistema coordinato** degli uffici IAT, con l'**inclusione degli operatori locali** per ampliare i turisti serviti dal sistema, ed attraverso il **miglioramento dei materiali informativi** di ambito e la continuazione dei **nuovi strumenti informativi digitali** dell'ambito, in connessione con l'ecosistema digitale curato da Fondazione Sistema Toscana (FST);
- D. migliorare l'attività di **promo-commercializzazione** della destinazione in **forte coordinamento con Toscana Promozione Turistica (TPT)** attivando le competenze necessarie per l'identificazione del Piano Operativo 2021, ai sensi del processo di condivisione definito dalle linee guida, proseguendo con la **costruzione di offerte commerciali** sui prodotti più richiesti dal mercato.

ATTIVITA' DEL PROGETTO 2020-2021

1. AUDIT DI DESTINAZIONE

L'attività di audit di destinazione intende completare la conoscenza dei flussi turistici, per supportare la costruzione di prodotti e la loro promo-commercializzazione con la seguente azione:

1.1 Profilazione dei turisti

Durante il processo di redazione del DMP da parte del Centro Studi Turistici di Firenze, l'Ambito Piana di Lucca ha già realizzato un'ampia attività di raccolta, elaborazione e analisi di dati statistici e informazioni utili per monitorare l'andamento del mercato turistico, con l'utilizzo dei dati sul movimento turistico locale e regionale.

In vista della completa informatizzazione ed integrazione di tutte le banche dati in una più ampia piattaforma collaborativa, delineata nell'incontro del 2 marzo 2020, nell'ambito di un ecosistema digitale regionale della destinazione, è necessario per l'Ambito **migliorare** alcune **conoscenze specifiche di tipo qualitativo** utili a consentire un'**adeguata base informativa** per la programmazione delle **azioni di promo-commercializzazione e comunicazione** in coordinamento con le agenzie regionali TPT e FST. Per usufruire pienamente di quel coordinamento è infatti necessario aumentare il livello di conoscenza dei propri turisti da parte dell'Ambito attraverso rilevazioni qualitative presso i principali punti di contatto con il turista.

Come già descritto nel P.O. 2020, è quindi intenzione dell'Ambito avviare un processo di **profilazione dei visitatori, misurare il livello di soddisfazione degli utenti stessi ed una mappatura delle principali attrazioni (offerta)** del territorio dell'ambito, presso uffici IAT, strutture ricettive e principali attrattori al fine di raccogliere dati ed informazioni utili, con successiva **elaborazione dei profili** per la definizione dei **target di mercato** attuali e di quelli, se possibile, potenzialmente ideali per la destinazione.

Purtroppo, vista la stagione turistica estiva 2020 assolutamente non rappresentativa dei flussi turistici ordinari a causa della crisi da coronavirus, la scelta delle rilevazioni da fare dovrà necessariamente concentrarsi più sulla **significatività delle fonti e dei rilevatori** che sulla rappresentatività statistica delle informazioni raccolte. Quindi si dovrà procedere con una **selezione accurata dei luoghi e delle modalità di raccolta dati**, con la predisposizione di un questionario strutturato per l'analisi qualitativa che garantisca buoni risultati.

Grazie al **coordinamento regionale delle attività di audit**, i dati raccolti dall'Ambito potranno essere confrontati con le informazioni raccolte in passato sul territorio ed anche con altre elaborazioni di dati fornite dalla Regione, ad esempio in merito alle performance della Toscana sui principali canali online, sugli indicatori di sentiment e di posizionamento dei brand e dei prodotti turistici regionali, attraverso le fonti di FST, e con le indagini di mercato effettuate da TPT tramite operatori specializzati, al fine di chiarire gli scenari post-crisi coronavirus.

2. SVILUPPO DI PROCESSI PARTECIPATIVI E COINVOLGIMENTO DEGLI OPERATORI PRIVATI

Il Progetto intende proseguire la **costruzione condivisa dell'offerta turistica** fra i soggetti pubblici e privati dell'Ambito, avviata nella fase di start up, con due azioni:

2.1 Organizzazione di workshop e laboratori per i Gruppi di Lavoro con gli operatori locali

Questa azione intende proseguire il processo partecipativo realizzato dall'Ambito nella fase di start up con il **coinvolgimento in 4 diversi laboratori di co-progettazione** di circa **50 operatori privati**, in rappresentanza di strutture ricettive, associazioni sportive, associazioni culturali, guide ed imprese di servizi vari. In particolare, si intende sviluppare laboratori di co-progettazione dedicati ciascuno ad un diverso **prodotto turistico** fra quelli individuati dall'Ambito come prioritari (**Turismo culturale, Turismo enogastronomico, Turismo verde ed attivo, Turismo congressuale**), finalizzati alla raccolta di informazioni operative per la costruzione dei prodotti ed alla creazione dei **gruppi di lavoro (GdL)** secondo le linee guida "Tuscany Together" per far partecipare gli operatori privati alle attività di analisi, formazione e fornitura delle informazioni utili per il marketing. L'attività dei **gruppi di lavoro** con gli operatori si baserà in questa fase iniziale, purtroppo caratterizzata dalle limitazioni alle riunioni, su **piattaforma digitale**. Saranno ovviamente riprese, appena possibile, le riunioni operative sul territorio.

Grazie alla costituzione dei **gruppi di lavoro** saranno **coinvolti gli operatori locali** nelle attività di mappatura dell'offerta e di costruzione del prodotto in integrazione a quanto proposto nella fase 1 del presente progetto.

3. MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE ESPERIENZE DI VISITA

L'attività di miglioramento dell'organizzazione delle esperienze di visita che rappresenta il punto centrale del progetto, sarà da un lato propedeutica al **rafforzamento dei servizi**, pubblici o in convenzione, di **informazione ed accoglienza turistica (IAT)** a carattere sovracomunale, compito prioritario dell'AT, e dall'altro al **coordinamento dei servizi privati** offerti ai turisti, accessori alla ricettività, per fornire esperienze autentiche, attrattive e distintive sul territorio. Sicuramente il coordinamento dei servizi privati rappresenta l'elemento centrale per **migliorare ed aumentare** le

esperienze di visita dei turisti sul territorio della Piana di Lucca. Per quanto riguarda questo punto, le attività previste sono:

3.1 Rafforzamento servizi IAT con coinvolgimento degli operatori locali: attività di coordinamento fra gli uffici turistici dell'ambito, elaborazione, stampa e distribuzione materiale informativo

L'Ambito intende continuare la costruzione di un sistema coordinato per il miglioramento della gestione della rete IAT, avviata nella fase di start up e - considerata la presenza di vari gestori negli uffici IAT - risulta necessario **rafforzare l'integrazione digitale** fra uffici ed operatori privati dell'Ambito per permettere di **raggiungere il maggior numero di turisti** e migliorare la loro esperienza di visita grazie ad un flusso informativo comune distribuito su più punti di contatto sul territorio dell'Ambito.

Inoltre, attraverso questa fase di coordinamento, si prevede di ampliare la progettazione e la stampa di materiale informativo e promozionale, sulla base delle reali esigenze degli uffici e dei prodotti turistici individuati.

Infine, si procederà al popolamento della piattaforma VisitTuscany con offerte informative ed offerte commerciali dedicate al territorio.

3.2 Organizzazione di incontri finalizzati alla formazione e costruzione dell'offerta turistica dell'Ambito ed attività di gestione e aggiornamento strumenti social network, sito web dell'Ambito Piana di Lucca

Per **migliorare ed aumentare** le esperienze di visita dei turisti sul territorio dell'Ambito è fondamentale avviare un **processo di coordinamento** dei servizi privati che hanno difficoltà ad integrarsi con le dinamiche di sviluppo a causa di priorità diverse nel lavoro quotidiano, della loro natura non imprenditoriale, no-profit o informale. Molto spesso questi fornitori di servizi garantiscono esperienze di grande valore turistico, ma che non possono essere prenotate con sicurezza. In stretto raccordo con i gruppi di lavoro tematici, sarà quindi attivato il **coordinamento** di soggetti specializzati per **organizzare e customizzare** l'offerta di tali servizi per migliorare la permanenza dei turisti e la loro ricettività secondo le nuove tendenze di mercato.

4. COORDINAMENTO DELLA PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE

Le attività di coinvolgimento delle imprese, di organizzazione di nuovi prodotti turistici devono trovare concretezza in azioni di coordinamento della comunicazione e della promo-commercializzazione.

Siamo in una fase in cui è importante mantenere e consolidare il proprio pubblico, riorganizzare le strategie, analizzare costantemente le performance dei siti web e dei canali social.

L'attività di coordinamento della comunicazione e della promo-commercializzazione inserita nel progetto sarà composta da un **mix di azioni** da realizzare **in collegamento con Toscana Promozione Turistica**, con **minore attenzione** ad azioni dirette promo-commerciali in fiere ed eventi nazionali o internazionali, a causa dell'attuale incertezza provocata dalla crisi globale derivante dall'epidemia di coronavirus su tutti i mercati.

Tale approccio si concentra, quindi, sull'attivazione delle **competenze necessarie** per la definizione del PO 2021 dell'Ambito, in coordinamento con la riprogrammazione del Piano Operativo regionale, tramite il processo di condivisione definito dalle linee guida "Tuscany Together", proseguendo con la **costruzione di offerte commerciali** sui prodotti più ricercati dal mercato, descritte in **strumenti informativi** adeguati, e la **formazione** degli operatori locali per una **efficace partecipazione** alle iniziative di promozione organizzate da TPT.

L'attività di coordinamento della promo-commercializzazione prevista del progetto comprende perciò le seguenti azioni:

4.1 Coordinamento attività con TPT su definizione P.O. 2021 compresa costruzione di offerte/proposte commerciali e loro inserimento su Make

Nel rispetto della strategia e del mix di prodotti tematici e - considerata la complessità della crisi attuale e l'avvio del processo di condivisione delle scelte sulla *governance* della promozione regionale prevista dal nuovo approccio "Tuscany Together" - è necessario per l'Ambito dotarsi di un **sogetto specializzato** per il **coordinamento con TPT** coinvolto anche nel coordinamento verso il basso degli operatori locali, già descritto in precedenza, così da supervisionare tutto il processo di costruzione di prodotti e delle relative offerte e proposte commerciali.

In relazione al mix di prodotti, i Comuni dell'Ambito Piana di Lucca hanno deciso di collaborare sulle seguenti tipologie di prodotti turistici ritenuti prioritari:

- **Turismo culturale:** basato sulla qualificazione dell'offerta di eventi storico-culturali, musicali ed artistici, sul patrimonio architettonico-paesaggistico, sul patrimonio delle ville, dimore storiche, giardini e palazzi monumentali e sulla rete dei musei presenti sul territorio;

- **Turismo enogastronomico:** basato sulla valorizzazione delle produzioni tipiche locali e degli eventi di settore in collaborazione con la Strada del Vino e dell'Olio di Lucca, Montecarlo e Versilia, scuola MADE, Slow Food ed altre associazioni interessate;

- **Turismo verde ed attivo:** basato sulla rete del verde, degli eventi e itinerari outdoor e naturalistici dell'Ambito e sui diversi percorsi escursionistici, ciclabili ed equestri presenti che vanno a mostrare la bellezza del paesaggio e delle ville che lo caratterizzano, nonché sulla valorizzazione degli eventi sportivi e la riqualificazione di palazzetti ed aree destinate ad ospitare manifestazioni ed attività sportive;

- **Turismo congressuale:** basato sulla promozione di palazzi, ville e dimore storiche, auditorium in sedi di prestigio in centri storici e/o in collina attrezzate per ospitare conferenze, *meeting*, *wedding*, esposizioni temporanee, turismo d'affari ed industriale.

Altra importantissima azione di coordinamento da sviluppare per l'anno 2020/21, in sinergia con la costruzione del sistema informativo dell'ambito, è quella di attivare il **popolamento della piattaforma MAKE** con contenuti generati soprattutto dagli operatori privati ma coerenti con le linee guida del kit preparato da FST.

4.2 Partecipazione a fiere ed iniziative regionali in coordinamento con TPT

Questa azione dovrà essere meglio definita nella definizione del PO 2021 che seguirà alla riprogrammazione del PO regionale, preannunciata dalla comunicazione agli Ambiti dal Direttore di TPT.

Relativamente a questa attività si prevede incontri periodici (anche tramite piattaforme digitali) di informazione/ formazione per gli operatori/ comuni sulla comunicazione e pianificazione regionale. L'attività di informazione/**formazione degli operatori pre-evento** dovrà essere meglio definita successivamente alla stesura del PO 2021, ma viene comunque ritenuta fondamentale per migliorare i risultati dei workshop B2B per gli operatori e per stimolare il processo di aggregazione fra gli attori locali.

Questa attività di supporto agli operatori, abbinata a quella del punto 4.1., dovrà stimolare il processo di costituzione o di individuazione di una DMC, ai sensi di quanto previsto dal modello organizzativo individuato nel DMP di Ambito.

SPESE PREVISTE

Attività <i>come definite nella sezione descrittiva del progetto</i>	Costo per attività	Tipologia di spesa						
		Personale di ambito per attività di DMO	Organizzazione di workshop con gli operatori territoriali	Attività di studi e ricerche	Elaborazione e stampa materiale promozionale di ambito	Sistemi informatici e sviluppo di piattaforme e strumenti digitali	Attività di coordinamento della promo commercializzazione	Altre consulenze e servizi necessari
ATTIVITA' DI AUDIT DI DESTINAZIONE	– profilazione dei visitatori tramite raccolta dai presso uffici IAT, strutture ricettive e principali attrattori 14.000,00			14.000,00				
SVILUPPO DI PROCESSI PARTECIPATIVI E COINVOLGIMENTO DEGLI OPERATORI PRIVATI	– sviluppo di processi partecipativi con workshop e laboratori anche on line e in videoconferenza per i gruppi di lavoro – coinvolgimento e coordinamento degli operatori per la costruzione dei prodotti turistici anche online 22.000,00	7.000,00	7.000,00					8.000,00
ATTIVITA' DI MIGLIORAMENTO DELLA ORGANIZZAZIONE DELLE ESPERIENZE DI VISITA	– rafforzamento servizi di informazione e accoglienza turistica con coinvolgimento degli operatori locali e popolamento automatico di Make – customizzazione e coordinamento servizi privati per l'organizzazione dell'offerta sui prodotti tematici 40.000,00	8.000,00			15.000,00	5.000,00		12.000,00
ATTIVITA' DI COORDINAMENTO DELLA PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE	– coordinamento attività con TPT compresa definizione P.O. di ambito e costruzione di offerte e proposte da inserire su Make – partecipazione a fiere ed iniziative regionali in coordinamento con TPT in supporto a operatori locali o con DMC – formazione pre-evento degli operatori locali per workshop BtoB 24.000,00	5.000,00					16.000,00	3.000,00
TOTALE SPESE PREVISTE	100.000,00							
FINANZIAMENTO RICHIESTO	70.000,00							
COFINANZIAMENTO DELL'AMBITO PIANA DI LUCCA	30.000,00							

SEZIONE 5: DAL QUADRO STRATEGICO AI PROGETTI DI AMBITO

Il quadro strategico presentato nella prima parte si basava su due tipologie di strategie:

1. Sviluppare azioni di miglioramento in grado di sfruttare i punti di forza della destinazione, costituiti dalle proprie risorse distintive sia materiali che immateriali, se possibile attivando nuove opportunità offerte dal mercato e/o compensando eventuali minacce provenienti dall'esterno
2. Sviluppare azioni di miglioramento in grado di eliminare le debolezze e le criticità della destinazione che impediscono di valorizzare al meglio i punti di forza, se possibile attivando nuove opportunità di mercato e/o compensando eventuali minacce provenienti dall'esterno¹⁰

A ciascuna delle due tipologie di strategie, emerse dall'incrocio fra le proposte di miglioramento condivise con i trend di mercato, corrispondevano i seguenti obiettivi strategici:

STRATEGIE TIPO 1	STRATEGIE TIPO 2
<ul style="list-style-type: none"> – Valorizzare gli ambienti naturali poco antropizzati puntando a turisti più responsabili e motivati a scelte sostenibili – Valorizzare le offerte ed esperienze meno conosciute rendendole facilmente accessibili e prenotabili – Favorire la condivisione del valore turistico della destinazione – Costruire una immagine della destinazione coerente con le proprie risorse attrattive e la propria cultura ma anche in grado di attrarre nuovi segmenti di offerta – Costruire una offerta integrata e competitiva basata sui punti di forza della destinazione – Aumentare la capacità competitiva delle imprese riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una vera integrazione 	<ul style="list-style-type: none"> – Compensare debolezze su mobilità interna attivando servizi in grado di attirare nuovi segmenti di mercato – Annullare gap informatico sul web offrendo servizi all'avanguardia con tecnologie innovative – Migliorare gestione di aspetti ambientali non in linea con gli standard moderni e comunicarlo opportunamente – Ridurre frammentazione offerta e migliorare la commercializzazione – Migliorare la professionalità degli operatori e dei giovani

Nell'ottica di definire i progetti di Ambito, risulta necessario raggruppare tali obiettivi strategici non per tipo di strategie ma per **temi strategici**, utili alla programmazione delle azioni di Ambito, come descritto nella tabella seguente.

¹⁰ Come richiamato anche in precedenza, purtroppo nel momento in cui stiamo scrivendo il DMP ci troviamo in una situazione che era assolutamente imprevedibile. Siamo oltre a qualunque minaccia proveniente dall'esterno. Nessuno di noi può prevedere lo scenario futuro per il turismo a livello mondiale. Ma non possiamo neanche non tenerne conto pensando al futuro. Mercato italiano e regionale potrebbero essere i mercati su cui concentrare la maggior parte degli sforzi per il 2021, possibili target relativi agli short break alla ripartenza, organizzazione di prodotti turistici funzionali alla soddisfazione di questa "nuova domanda"

Definizione dei temi strategici

TEMI STRATEGICI	DESCRIZIONE
<p align="center"><u>TEMA 1</u> ATTENZIONE AL TURISTA</p>	<p>L'Ambito vede nel turismo un settore economico importante. Occorre ricordare che il turismo è un flusso costituito da persone che richiedono soddisfazione alle loro esigenze individuali. Il turista, LA PERSONA; deve essere sempre al centro delle iniziative dell'Ambito, favorendo la crescita di una cultura dell'accoglienza e la condivisione del valore turistico della destinazione attraverso il miglioramento della professionalità di tutti gli operatori e dei giovani, ma anche la sensibilizzazione di tutti gli attori coinvolti compresi i residenti.</p>
<p align="center"><u>TEMA 2</u> NETWORK DI OPPORTUNITA' TERRITORIALI</p>	<p>L'obiettivo è quello di sviluppare nuovi prodotti turistici che siano in grado di raggiungere nuovi segmenti di domanda turistica. Quindi da una parte creare più valore aggiunto per quel cliente fedele ai prodotti tradizionali e dall'altra parte disegnare nuove proposte in prodotti alternativi/integrativi ma in linea con le nuove esigenze del mercato. L'obiettivo primario è quello di tendere a costruire un network territoriale delle opportunità in modo che il turista abbia più porte di accesso ed una pluralità di occasioni di fruizione dei nostri prodotti turistici</p>
<p align="center"><u>TEMA 3</u> DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA</p>	<p>L'ambito deve organizzarsi per diventare sempre più una DESTINAZIONE TURISTICA, eliminando differenze di gestione all'interno dell'Ambito che possono essere percepite in modo distorto dai turisti e possono rendere più difficile l'integrazione degli operatori, umentando la capacità competitiva dei territori e delle imprese riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una VERA INTEGRAZIONE di strumenti, regole e competenze che potrà favorire la crescita di nuove opportunità imprenditoriali.</p>
<p align="center"><u>TEMA 4</u> LA QUALITA' AMBIENTALE ED ESPERIENZIALE</p>	<p>La qualità ambientale è un presupposto fondamentale per qualsiasi territorio per lo sviluppo turistico. le politiche di tutela, salvaguardia e conservazione ambientale sono politiche prioritarie per qualsiasi destinazione. Lo sforzo che andremo a realizzare nel marketing e nella commercializzazione perderà il suo effetto se il prodotto offerto non risponde alle aspettative che genera: è lo sviluppo della qualità basata sulle esperienze del turista e lo sviluppo della cultura del dettaglio unite alla efficienza dei servizi che potranno dare sviluppo alla soddisfazione del turista e quindi costruire nuovi vantaggi competitivi del nostro territorio</p>
<p align="center"><u>TEMA 5</u> ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA</p>	<p>Pur essendo ormai consolidato, appurato e sicuramente condiviso il fatto che l'attività promozionale e quella commerciale debbano garantirsi reciproco valore aggiunto, è altresì certo che i meccanismi di sviluppo debbano procedere attraverso diverse azioni propedeutiche. In questo nuovo modello si deve considerare che i vecchi strumenti di marketing e vendita stanno perdendo molte quote di mercato a favore di nuovi canali o modelli fortemente dominati dalle nuove tecnologie della comunicazione. Per questo diventa fondamentale migliorare la qualità della copertura delle reti tecnologiche.</p>

Dalle proposte di miglioramento ai progetti di Ambito

Nella prima parte del presente documento sono state definite **20 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO** emerse dall'analisi del questionario inviato ai principali stakeholders pubblici e privati aderenti alla consulta. Questa suddivisione risulterà utile per sottoporre la lista delle azioni e dei progetti di Ambito agli operatori che parteciperanno ai tavoli di lavoro permanenti di co-progettazione così da validare i risultati del primo ciclo e raccogliere le priorità di intervento in relazione ai diversi prodotti turistici.

Per una programmazione più efficace è però opportuno raccogliere tali proposte per tematiche specifiche al fine di costituire una **lista ristretta di progetti di Ambito**. I progetti di Ambito così definiti dovranno costituire un **riferimento importante per l'Ambito Turistico**, intesi come un metodo di lavoro per organizzare le attività e i progetti in sinergia con le altre Amministrazioni per raggiungere obiettivi comuni.

Nelle pagine seguenti sono perciò contenute le **schede iniziali per ogni progetto di Ambito** con la raccolta delle azioni per progetto così come i soggetti pubblici e privati da coinvolgere, da cui partire a cui andranno aggiunte le tempistiche di attuazione, le risorse necessarie, i possibili finanziamenti attivabili, le modalità di misurazione degli Indicatori di risultato quantitativi e qualitativi, già in parte definiti e richiesti dalla Regione Toscana, per attuare il monitoraggio delle azioni e un'analisi della effettiva ricaduta dell'impegno e degli investimenti.

Schede relative alle proposte dei progetti di Ambito

1^ Progetto		MOBILITA' SOSTENIBILE	
Temi strategici		ATTENZIONE AL TURISTA	
		NETWORK DI OPPORTUNITA' TERRITORIALI	
Azioni	Rete itinerari	Realizzare rete integrata di piste ciclabili ed itinerari pedonali per tutto l'Ambito (partendo da un coordinamento di quello già esistente - iniziative delle singole amministrazioni comunali) , mettendo in sicurezza i vari percorsi, inserendo punti panoramici, compresi percorsi illuminati, servizi collegati (ad es. Bike sharing, servizi di rastrelliere.....) Importante definire un progetto di gestione della rete dei sentieri sia per trekking sia per bike (manutenzione, segnaletica.....)	Tempistica da definire
	Accessibilità e mobilità persone disabili	Attivazione di un coordinamento tra i comuni dell'Ambito per l'analisi dei servizi ad oggi presenti sui territori in tema di accessibilità per le persone disabili e conseguente stesura di una mappatura dei principali punti d'interesse e itinerari, evidenziandone il livello di accessibilità	Tempistica da definire
	Rete trasporti interni	Migliorare rete trasporti dell'Ambito: 1. per migliorare il livello di accessibilità all'ambito (dal sistema aeroportuale e sistema ferroviario), 2. per la mobilità interna fra strutture ricettive, servizi, borghi interni, puntando a coordinare servizi esistenti, pubblici (anche con accordi specifici per servizi turistici) e privati (ad es. Servizi Navetta – accordi ambito compagnie noleggio auto, NCC...) e concentrandosi su intermodalità ed ecosostenibilità (mobilità dolce)	Tempistica da definire
	Mobilità sostenibile	Realizzare servizi per la mobilità sostenibile con mezzi e bici elettriche per le strutture e le attività turistiche favorendo stazioni di ricarica per auto e bici elettriche, mobilità dolce,	Tempistica da definire
Soggetti coinvolti	Pubblici	Comuni dell'Ambito, Ambiti confinanti, Regione Toscana, F.S.	
	Privati	Operatori locali, Compagnie TPL, Fornitori mezzi elettrici, Fornitori servizi/software/App	
Fonti di finanziamento	Regione		Da definire
	U.E.		Da definire
Indicatori	Quantitativi	N. itinerari definiti e mantenuti, N. nuove tratte interne destinati ai turisti, N. noleggi mezzi elettrici, N. stazioni di caricamento, ecc.	Da definire
	Qualitativi	Soddisfazione operatori, Soddisfazione turisti	Da definire

2^ Progetto		COORDINAMENTO INFORMAZIONE ED ACCOGLIENZA	
Temi strategici		ATTENZIONE AL TURISTA	
		DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA	
		ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA	
Azioni	Qualità servizi IAT	<p>Mettere in rete tutti i punti di informazione turistica presenti sul territorio dell'Ambito per rendere più omogenea l'informazione prevedendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • momenti di incontro tra gli addetti ai punti informativi presenti nell'Ambito ed eventuali sopralluoghi e scambi reciproci per favorire la diffusione dell'informazione. • creazione di un modello standard comune a tutti gli uffici turistici per rilevare i dati di accesso (es. provenienza, età, nazionalità, mezzo di trasporto utilizzato...) che potrebbero poi confluire mensilmente in una unica banca dati visionabile da tutti i comuni d'Ambito. • realizzazione di schede standard comuni a tutti gli uffici turistici d'ambito per valutare il gradimento del servizio offerto • ulteriori servizi omogenei che garantiscano un livello minimo standard per tutti. <p>Migliorare produzione supporti cartacei in varie lingue per gli uffici IAT</p>	Tempistica da definire
	Piattaforma IAT	Piattaforma informatica per informare su servizi, eventi e attività presenti sul territorio e migliorare collegamenti internet e organizzare un sistema integrato di informazione turistica aperto alle strutture ricettive	Tempistica da definire
	Segnaletica turistica	Organizzazione di una nuova segnaletica turistica su tutto il territorio della Piana di Lucca, aggiornata e funzionale, per la valorizzazione delle peculiarità del territori	Tempistica da definire
	Accoglienza	<p>Organizzazione di un piano strategico dell'accoglienza turistica dell'ambito sulla base delle indicazioni provenienti dalle Linee Guida regionali, con attività di sensibilizzazione verso la popolazione locale (progetto patentino dell'Ospitalità)</p> <p>Attività di formazione sulla cultura dell'accoglienza in collaborazione con gli istituti scolastici del territorio</p>	Tempistica da definire
Soggetti coinvolti	Pubblici	Comuni dell'Ambito, Gestori uffici IAT, Regione Toscana,	
	Privati	Operatori locali, Gestori uffici IAT, Fornitori segnaletica	
Fonti di finanziamento	Regione		Da definire
	U.E.		Da definire
Indicatori	Quantitativi	N. supporti sviluppati, N. operatori registrati su piattaforma IAT, N. segnaletiche introdotte,	Da definire
	Qualitativi	Soddisfazione addetti IAT, Soddisfazione turisti, Soddisfazione operatori locali	

3^ Progetto		INTEGRAZIONE ATTORI LOCALI	
Temi strategici		DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA	
		ATTENZIONE AL TURISTA	
Obiettivi operativi	Integrazione per offerte commerciali	Lavorare per migliorare il livello di aggregazione degli operatori (turistici, produttori agroalimentari, servizi.....) per creazione offerte commerciali integrate da presentare in fiere e B2B e da riportare sugli strumenti web e social attraverso una vera e propria integrazione dei contenuti	Tempistica da definire
	Integrazione operatori	Facilitare gli incontri fra operatori, fra operatori e associazioni sportive, culturali, fra operatori turistici e operatori relativi a servizi private per migliorare l'integrazione e la comunicazione fra questi soggetti, su specifiche iniziative comuni dell'Ambito per azioni di miglioramento dell'esperienza di visita dei turisti sul territorio dell'ambito, con l'obiettivo di generare una rete condivisa fra operatori economici dell'ambito	Tempistica da definire
	Regolamenti Ambito	Regolamenti condivisi di Ambito su tassa soggiorno, organizzazione eventi, parcheggi, wedding, ecc	Tempistica da definire
	Università, Scuole e imprese	Migliorare interazione con le università, le scuole e le strutture di formazione per migliorare la qualità professionale dei diplomati tramite stage aziendali e programmi alternanza scuola/lavoro. Favorire aggiornamento imprenditori e personale delle imprese e formazione di figure lavorative incentrate sui servizi al turismo al fine di aumentare la filiera dei servizi al cliente finale, istituendo attività formative e di aggiornamento regolari	Tempistica da definire
Soggetti coinvolti	Pubblici	Comuni dell'Ambito, Università, Agenzie di formazione, Scuole, Associazione di categoria delle imprese, Regione Toscana	
	Privati	Operatori locali, Agenzie di formazione	
Fonti di finanziamento	Regione		Da definire
	U.E.		Da definire
Indicatori	Quantitativi	N. corsi avviati, N. imprese partecipanti, N. convenzioni, N. regolamenti di Ambito, n. reti di impresa.....	Da definire
	Qualitativi	Soddisfazione operatori, Soddisfazione studenti	Da definire

4^ Progetto		PIANA DI LUCCA VERDE E SOSTENIBILE	
Temi strategici		LA QUALITA' AMBIENTALE E LA QUALITA' ESPERENZIALE	
		ATTENZIONE AL TURISTA (ALLA PERSONA)	
		ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA	
Obiettivi operativi	Cura del territorio	Migliorare cura del territorio con particolare riferimento ai punti di accesso, alla gestione zone urbane (arredo urbano, piante, aree attrezzate) e collinari (boschi, sentieri)	Tempistica da definire
	Scelte eco-sostenibili – No plastic	Scelte importanti a sostegno dell'ambiente: miglioramenti su raccolta differenziata rifiuti con incentivi ad operatori virtuosi, progetto "no plastic" di Ambito, colture bio, filiera a km 0, campagne a rifiuti zero, produzione energia alternative, eventi "plastic free" ---- impegno dei comuni dell'ambito ad aderire ad un protocollo ambientale condiviso di buone pratiche --- PIANA DI LUCCA VERDE E SOSTENIBILE	Tempistica da definire
	Sensibilizzazione ambientale	Programmare iniziative di sensibilizzazione sulle politiche di educazione ambientale, rivolte alla cittadinanza, agli operatori e ai turisti (riduzione dei rifiuti, raccolta differenziata, ecc.) e redazione di un manuale per coinvolgere e sensibilizzare i turisti sulle politiche ambientali condivise.	Tempistica da definire
Soggetti coinvolti	Pubblici	Comuni dell'Ambito, Parchi, Gestori Aree Protette, Regione Toscana	
	Privati	Operatori locali, Fornitori manutenzione,	
Fonti di finanziamento	Regione		Da definire
	U.E.		Da definire
Indicatori	Quantitativi	N. iniziative di sensibilizzazione, Indici di raccolta differenziata, Indici ambientali	Metodi di misurazione da definire
	Qualitativi	Soddisfazione operatori, Soddisfazione turisti	Metodi di misurazione da definire