

# Destination Management Plan 2020-2022

**Ambito LUNIGIANA**

**COMUNE REFERENTE PER L'AMBITO  
UNIONE DEI COMUNI LUNIGIANA  
PARTNER TECNICO REDATTORE DEL DOCUMENTO  
CENTRO STUDI TURISTICI DI FIRENZE**

*Bozza finale del 19 luglio 2020 da sottoporre  
ai Comuni dell'Ambito*



## Indice

PREMESSA alla Prima Parte .....	5
SEZIONE 1: DATI TURISTICI GENERALI DELL'AMBITO .....	6
<b>Quadro generale</b> .....	6
<b>L'offerta ricettiva della Lunigiana</b> .....	8
<b>L'offerta alberghiera</b> .....	8
<b>L'offerta extralberghiera</b> .....	9
<b>L'offerta ricettiva per risorsa turistica</b> .....	9
<b>Evoluzione dell'offerta ricettiva</b> .....	10
<b>La domanda turistica della Lunigiana</b> .....	11
<b>La domanda turistica per provenienza</b> .....	12
<b>La domanda turistica per tipologia ricettiva</b> .....	16
<b>La domanda turistica per risorsa turistica prevalente</b> .....	17
<b>Tasso di occupazione lorda delle strutture ricettive</b> .....	20
SEZIONE 2: LA GOVERNANCE DELL'AMBITO .....	21
<b>Costituzione e funzioni dell'Ambito</b> .....	22
<b>Caratteristiche e funzioni di una DMO</b> .....	24
<b>Caratteristiche e funzioni di una DMC</b> .....	25
<b>Gestione dell'Ambito e governance della destinazione</b> .....	26
<b>Aspetti specifici dei soggetti da costituire o individuare</b> .....	28
<b>Ipotesi per l'organizzazione della Governance turistica dell'Ambito Lunigiana</b> .....	29
SEZIONE 3: DEFINIZIONE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'AMBITO .....	31
<b>Individuazione dei trend di mercato più rilevanti per la destinazione</b> .....	32
<b>Individuazione proposte di miglioramento emerse negli incontri con gli operatori</b> .....	35
<b>Le proposte di miglioramento</b> .....	35
<b>Sintesi delle 15 proposte di miglioramento</b> .....	39
<b>Cronoprogramma generale 2020-2022</b> .....	41
PREMESSA alla Seconda Parte .....	50
<b>Il posizionamento sul mercato dell'Ambito Lunigiana rispetto ad altre aree della Toscana</b> .....	50
<b>La reputazione digitale (web reputation) dell'Ambito Lunigiana</b> .....	55
SEZIONE 4: ORGANIZZAZIONE DELLA DMO DI AMBITO .....	58
<b>IPOTESI N. 1: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito</b> .....	59
<b>Schema della ipotesi organizzativa 1</b> .....	61
<b>IPOTESI N. 2: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito</b> .....	62
<b>Schema della ipotesi organizzativa 2</b> .....	64
<b>Gestione della Destinazione</b> .....	65
<b>Modalità gestionali ipotesi n. 1 delle funzioni dell'Ambito per il 2020</b> .....	66
<b>Modalità gestionali ipotesi n. 2 delle funzioni dell'Ambito per il 2020</b> .....	67
<b>Il sistema di informazione turistica dell'Ambito</b> .....	68

<b>Le attività di comunicazione: web marketing e Social media .....</b>	<b>69</b>
<b>Obiettivi ed azioni dell'attività di comunicazione .....</b>	<b>70</b>
<b>Attività di promo-commercializzazione dell'Ambito .....</b>	<b>70</b>
<b>Piano finanziario annualità 2020-2021 per funzioni e attività dell'Ambito .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZIONE 5: DAL QUADRO STRATEGICO AI PROGETTI DI AMBITO .....</b>	<b>70</b>
<b>Definizione dei temi strategici .....</b>	<b>71</b>
<b>Dalle 15 proposte di miglioramento ai progetti di Ambito .....</b>	<b>73</b>
<b>Schede dei progetti di Ambito .....</b>	<b>74</b>
<b>ALLEGATO N. 1: RIEPILOGO SEMINARI DI CO-PROGETTAZIONE CON OPERATORI TURISTICI .....</b>	<b>81</b>
<b>Incontro tematico outdoor/sport .....</b>	<b>81</b>
<b>Incontro tematico eno-gastronomia .....</b>	<b>83</b>
<b>Incontro tematico cammini culturali .....</b>	<b>84</b>
<b>MODALITA' DI LAVORO OPERATIVA TRA COMUNI DELL'AMBITO E IMPRESE/ ASSOCIAZIONI .....</b>	<b>86</b>
<b>ALLEGATO N. 2: I DATI DEL 2019 PER L'AMBITO LUNIGIANA .....</b>	<b>88</b>
<b>ALLEGATO 3: PIANO OPERATIVO 2020 ATTUALIZZATO .....</b>	<b>91</b>

# NOTA INTRODUTTIVA

Il documento è stato redatto sulla base delle statistiche turistiche relative agli anni 2010 – 2018 ed alle indicazioni emerse dalle diverse occasioni di confronto realizzate nel corso del secondo semestre 2019 sia con la Conferenza dei Sindaci, con la Consulta dell'Osservatorio turistico di destinazione, con il Comitato di indirizzo fatto dagli assessori e dai funzionari dei comuni aderenti, ed infine da tutta una serie di incontri con gli operatori privati del territorio dell'Ambito.

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 i primi sei mesi dell'anno.

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 Lunigiana è costituito da 14 comuni della Provincia di Massa Carrara. Il capofila è l'Unione dei Comuni della Lunigiana, che insieme al Comune di Pontremoli ha intrapreso il percorso di gestione associata di informazione e accoglienza in riferimento alle linee di programmazione regionale.

Sul territorio dell'Ambito sono state intraprese negli anni passati varie iniziative di integrazione di alcune attività istituzionali inerenti al turismo, fra le quali possiamo citare il progetto VIVIMED-PROMETEIA volto alla valorizzazione del turismo enogastronomico e alle tipicità gastronomiche dell'area. Uno dei primari obiettivi è quello di non disperdere il lavoro fin qui svolto, ma soprattutto il modello di programmazione condivisa e di dialogo sociale in merito alle esigenze specifiche dei territori e degli operatori privati, oltre che per le azioni mirate al miglioramento dell'offerta.

La costituzione ufficiale è avvenuta 11 OTTOBRE 2018 con la firma della convenzione da parte dei Comuni e con l'individuazione dell'Unione come Capofila, firmando successivamente la convenzione con Toscana Promozione Turistica il ..... 2019.

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, favorendo il coinvolgimento dei soggetti privati nella definizione degli indirizzi strategici della destinazione e nell'organizzazione dell'offerta in prodotti turistici innovativi e competitivi. A fronte di tale principio, già dalle prime riunioni fra Amministratori e Funzionari dei Comuni sono emersi alcuni obiettivi prioritari per la fase di avvio dell'Ambito in previsione della stagione turistica 2020, concentrati sull'esigenza di definire una linea editoriale e la produzione di alcuni supporti informativi, oltre alla verifica degli strumenti necessari a presentare sul web e sui social la destinazione.

Inoltre, risultava non meno importante 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 operative necessarie con la definizione delle risorse e degli strumenti di governance più idonei, al fine di garantire 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 della destinazione, oltre che dagli indirizzi strategici di miglioramento e valorizzazione dell'offerta, mentre la seconda parte approfondisce le scelte sulla gestione della destinazione, le attività operative e le risorse da impiegare.

Questa impostazione è stata scelta nel 2019 al fine di predisporre un documento da sottoporre alla Conferenza dei Sindaci, insieme alle azioni operative già intraprese a seguito dell'intenso lavoro svolto nei primi mesi di attività, favorito dalla volontà di lavorare congiuntamente con fiducia reciproca, rapidità decisionale su obiettivi comuni e sul coordinamento delle azioni.

L'impostazione in due parti è stata successivamente mantenuta per garantire anche un percorso logico nella definizione dei contenuti generali a quelli più operativi, cercando di mantenere traccia di quanto realizzato nella prima fase di start up dell'Ambito.

# SEZIONE 1: DATI TURISTICI GENERALI DELL'AMBITO

## Quadro generale

L'Ambito turistico della Lunigiana si estende per circa 973 kmq e i 14 comuni che ne fanno parte sono: Aulla, Bagnone, Casola in Lunigiana, Comano, Filattiera, Fivizzano, Fosdinovo, Lucciana Nardi, Mulazzo, Podenzana, Pontremoli, Tresana, Villafranca in Lunigiana e Zeri. Poco più di 53 mila abitanti (Istat, gennaio 2019), con una densità abitativa di 55 residenti per kmq.

Antica terra di passaggio lungo la Via Consolare Romana e la Via Francigena, oggi è uno dei territorio più autentici della regione, dove ambiente e paesaggio hanno mantenuto intatto il proprio fascino e dove ancora si conservano i segni che l'uomo ha lasciato nel tempo. Da questi elementi nascono e si sviluppano i principali elementi di offerta e attrazione turistica locale: grotte, parchi e riserve naturali, castelli, pievi romaniche e caratteristici borghi medievali, risorse della terra come castagne, funghi e olive, ma anche arte e tradizioni popolari, artigianato ed enogastronomia con alcuni prodotti di eccellenza, accompagnati da un'importante offerta di eventi e manifestazioni, da itinerari per lo sport e le vacanze attive, creano un mix di opportunità che rendono l'Area una delle destinazioni con le più alte prospettive di sviluppo.

Secondo gli ultimi dati a disposizione relativi (2018), l'accoglienza ricettiva dell'Ambito conta 203 strutture e 3.081 posti letto.

In termini di domanda, il 2018 ha portato un totale di 41 mila arrivi turistici e 107 mila pernottamenti; la durata media del soggiorno è stata di 2,6 notti.

### DIMENSIONE DEL MERCATO TURISTICO

✓ 203 ESERCIZI <sup>1</sup>	✓ 40.634 ARRIVI
✓ 3.081 POSTI LETTO	✓ 107.395 PRESENZE
	✓ 2,6 NOTTI DI PERMANENZA MEDIA

La distribuzione dell'offerta ricettiva tra i comuni presenta alcune differenze. Tuttavia, in nessuna località il settore ha raggiunto un livello di sviluppo significativo. A Fivizzano ad esempio, il comune con l'offerta ricettiva più ampia, sono presenti 40 esercizi e circa 500 posti letto; a Casola in Lunigiana, Comano, Filattiera, Podenzana e Zeri il comparto si limita a poche imprese e ad una capacità piuttosto contenuta.

La densità ricettiva dell'Ambito è di 3,2 posti letto per chilometro quadrato e varia da un minimo di 1,3 per Casola in Lunigiana ad un massimo di 12,7 per Villafranca in Lunigiana (il comune meno esteso).

### Consistenza offerta ricettiva per comune

	Num.	Letti	% Letti	Densità Ricettiva <sup>2</sup>		Num.	Letti	% Letti	Densità Ricettiva
Aulla	19	243	7,9%	4,1	Lucciana Nardi	13	175	5,7%	3,1
Bagnone	13	211	6,8%	2,8	Mulazzo	17	328	10,6%	5,2
Casola in Lun.	5	55	1,8%	1,3	Podenzana	8	131	4,3%	7,7
Comano	6	81	2,6%	1,5	Pontremoli	26	390	12,7%	2,1
Filattiera	6	79	2,6%	1,6	Tresana	10	87	2,8%	1,9
Fivizzano	40	505	16,4%	2,8	Villafranca in Lun.	10	372	12,1%	12,7
Fosdinovo	21	228	7,4%	4,7	Zeri	9	197	6,4%	2,7
					<b>Totale Ambito</b>	<b>203</b>	<b>3.081</b>	<b>100%</b>	<b>3,2</b>

<sup>1</sup> Consistenza media mensile

<sup>2</sup> Densità ricettiva = Posti letto / Superficie territoriale

Un discorso analogo vale anche per la consistenza della domanda turistica nei singoli comuni. Con riferimento al 2018, si passa da meno di mille arrivi dei comuni di Casola in Lunigiana, Comano, Tresana e Zeri agli oltre 5 mila di Aulla, Mulazzo e Pontremoli. Per le presenze da meno di 2 mila pernottamenti a Tresana e Zeri a quasi 20 mila pernottamenti per Aulla.

Come durata dei soggiorni spiccano Casola in Lunigiana con circa 4 notti e mezza di media, Aulla, Comano e Tresana al di sopra delle 3 notti, mentre a Bagnone e Podenzana si rilevano i valori più bassi con meno di 2 notti.

Domanda turistica per comune

	Arrivi	Presenze	% Presenze	Pm
Aulla	5.653	19.197	17,9%	3,4
Bagnone	1.092	1.943	1,8%	1,8
Casola in Lunigiana	781	3.429	3,2%	4,4
Comano	771	2.468	2,3%	3,2
Filattiera	1.085	2.577	2,4%	2,4
Fivizzano	3.493	9.384	8,7%	2,7
Fosdinovo	4.132	10.922	10,2%	2,6
Licciana Nardi	4.806	11.920	11,1%	2,5
Mulazzo	5.687	16.778	15,6%	3,0
Podenzana	1.766	3.255	3,0%	1,8
Pontremoli	6.732	13.739	12,8%	2,0
Tresana	584	1.885	1,8%	3,2
Villafranca in Lunigiana	3.521	8.474	7,9%	2,4
Zeri	531	1.424	1,3%	2,7
<b>Totale Ambito</b>	<b>40.634</b>	<b>107.395</b>	<b>100%</b>	<b>2,6</b>

Anche per la domanda sono stati calcolati due indicatori in modo da valutare la pressione antropica esercitata dal turismo sulle singole destinazioni. Si tratta della densità turistica e del tasso di turisticità e si esprimono come rapporto tra presenze con la superficie territoriale e con la popolazione residente.

Per la Lunigiana la densità turistica è pari a 110 presenze per kmq, mentre il tasso di turisticità si attesta sulle 2,0 presenze per abitante. A livello di singoli comuni si distinguono Aulla e Villafranca in Lunigiana per la densità delle presenze, Mulazzo per tasso di turisticità.

Indicatori della domanda turistica per comune

	Densità turistica <sup>3</sup>	Tasso di turisticità <sup>4</sup>		Densità turistica	Tasso di turisticità
Aulla	320	1,7	Licciana Nardi	214	2,4
Bagnone	26	1,1	Mulazzo	268	7,0
Casola in Lunigiana	83	3,4	Podenzana	190	1,5
Comano	46	3,5	Pontremoli	75	1,9
Filattiera	53	1,1	Tresana	42	1,0
Fivizzano	52	1,2	Villafranca in Lunigiana	289	1,8
Fosdinovo	225	2,3	Zeri	19	1,4
			<b>Totale Ambito</b>	<b>110</b>	<b>2,0</b>

<sup>3</sup> Densità turistica = Presenze / Superficie territoriale

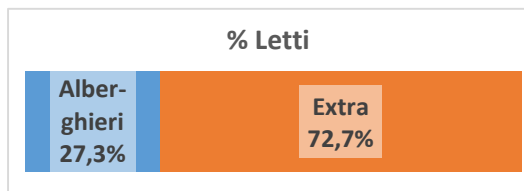
<sup>4</sup> Tasso di turisticità = Presenze / Popolazione residente

## L'offerta ricettiva della Lunigiana

Il sistema turistico ricettivo della Lunigiana è composto in prevalenza da imprese specializzate nell'ospitalità di tipo extralberghiero, che garantiscono il 72,7% dei posti letto complessivi.

L'offerta per tipologia ricettiva

	Num.	Letti
Es. Alberghieri	25	840
Es. Extralberghieri	178	2.241



## L'offerta alberghiera

L'offerta alberghiera comprende un totale di 25 imprese, 840 posti letto e 400 camere. È composta per la maggior parte da strutture a due e tre stelle (2,4 stelle la classificazione media del comparto), mentre non sono presenti alberghi di categoria massima e neppure Rta; la dimensione media è di 33,8 posti letto e 16 camere per esercizio.

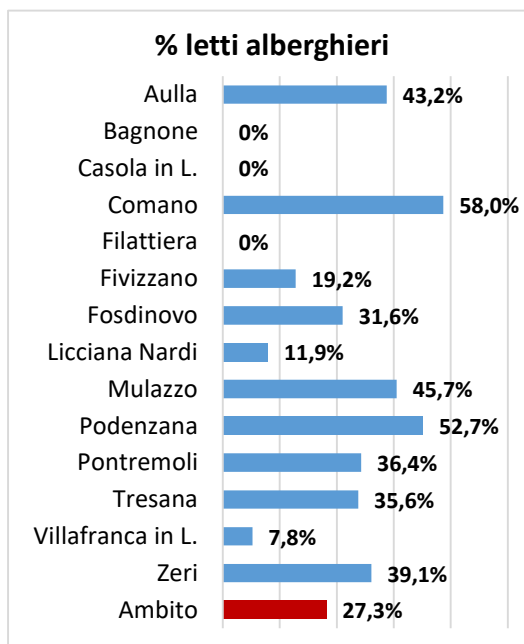
L'offerta alberghiera per categoria

	Num.	Letti	Camere
4 stelle	2	86	38
3 stelle	9	467	209
2 stelle	12	223	122
1 stella	3	64	31
<b>Tot. Alberghiero</b>	<b>25</b>	<b>840</b>	<b>400</b>

A Bagnone, Casola in Lunigiana e Filattiera non sono presenti alberghi, mentre a Fosdinovo, Licciana Nardi, Tresana e Villafranca in Lunigiana è attiva una sola struttura. A Fivizzano sono presenti 6 alberghi, ma come posti letto la disponibilità maggiore si trova a Mulazzo e Pontremoli.

L'offerta alberghiera nei comuni

	Num.	Letti
Aulla	2	105
Bagnone	0	0
Casola in Lunigiana	0	0
Comano	2	47
Filattiera	0	0
Fivizzano	6	97
Fosdinovo	1	72
Licciana Nardi	1	21
Mulazzo	4	150
Podenzana	2	69
Pontremoli	2	142
Tresana	1	31
Villafranca in Lunigiana	1	29
Zeri	3	77
<b>Totale Ambito</b>	<b>25</b>	<b>840</b>





## L'offerta extralberghiera

L'ospitalità extralberghiera è formata da 178 esercizi per un totale di 2.241. Si tratta generalmente di piccole imprese con una capacità di 12,6 posti letto per esercizio. L'agriturismo è la tipologia più diffusa; 86 attività e oltre 900 posti letto, presente in quasi tutti i comuni (ad eccezione di Podenzana). L'offerta include anche numerosi alloggi privati, affittacamere e case vacanza e si completa con 3 ostelli, 3 residenze d'epoca e 2 campeggi situati a Villafranca in Lunigiana e Zeri.

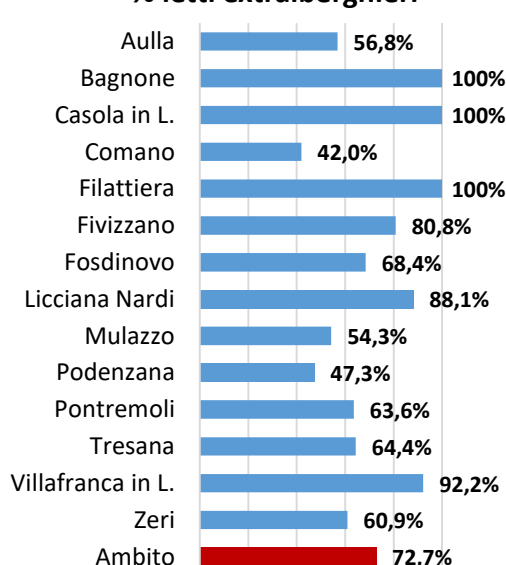
L'offerta extralberghiera per tipologia

	Esercizi	Letti
Alloggi agrituristici	86	918
Affittacamere	19	182
Alloggi privati	48	327
Campeggi	2	340
Case per vacanze	16	269
Ostelli per la gioventù	3	134
Residenze d'epoca	3	71
<b>Tot. Extralberghiero</b>	<b>178</b>	<b>2.241</b>

L'offerta extralberghiera nei comuni

	Es.	Letti
Aulla	17	138
Bagnone	13	211
Casola in Lunigiana	5	55
Comano	4	34
Filattiera	6	79
Fivizzano	34	408
Fosdinovo	20	156
Licciana Nardi	12	154
Mulazzo	13	178
Podenzana	6	62
Pontremoli	24	248
Tresana	8	56
Villafranca in Lunigiana	9	343
Zeri	6	120
<b>Totale Ambito</b>	<b>178</b>	<b>2.241</b>

% letti extralberghieri



## L'offerta ricettiva per risorsa turistica

I comuni della Lunigiana sono raggruppati in cinque diverse tipologie di prodotto turistico prevalente<sup>5</sup>; alcune comprendono un solo comune, come la risorsa arte e affari, montagna o termale, altre invece contano più località come campagna e collina e di altro interesse.

La parte più rilevante dell'offerta rientra in questi ultimi due prodotti; in particolare nel primo sono presenti 58 esercizi ricettivi per oltre mille posti letto, pari rispettivamente al 28,5% e al 35,5% di tutto l'Ambito, mentre nelle seconde si contano 105 strutture per oltre 1.300 posti letto, pari al 51,7% e al 43,7% del totale.

<sup>5</sup> Dalla classificazione Istat dei comuni in base alla risorsa turistica prevalente, Pontremoli rientra tra le località di "Arte e affari", Zeri tra le località di "Montagna", Casola in Lunigiana nel "Termale", Licciana Nardi, Mulazzo, Podenzana, Tresana e Villafranca in Lunigiana tra le località di "Campagna e collina", Aulla, Bagnone, Comano, Filattiera, Fivizzano e Fosdinovo tra le località di "Altro interesse".

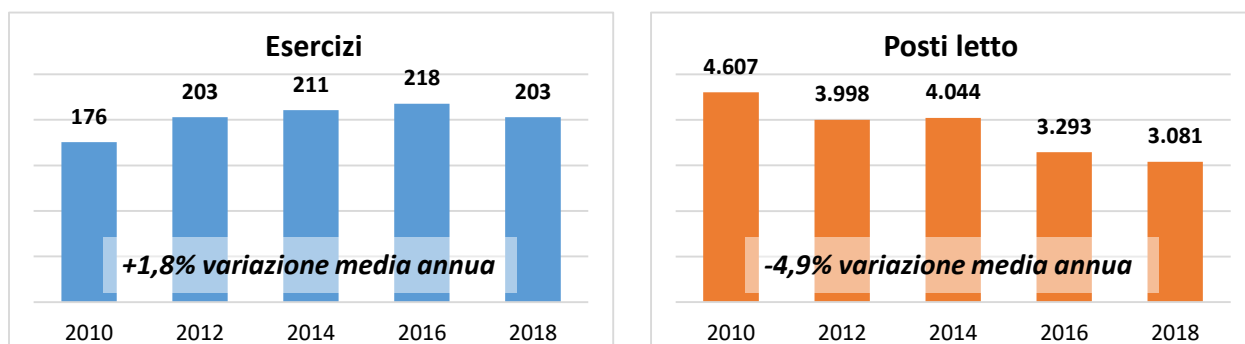
L'offerta ricettiva per risorsa turistica prevalente

	Arte e affari		Montagna		Termale		Campagna/collina		Altro interesse	
	Num.	Letti	Num.	Letti	Num.	Letti	Num.	Letti	Num.	Letti
4 stelle	1	65	0	0	0	0	1	21	0	0
3 stelle	1	75	0	0	0	0	4	185	4	207
1 e 2 stelle	0	2	3	77	0	0	4	94	7	114
<b>Tot. Alberghiero</b>	<b>2</b>	<b>142</b>	<b>3</b>	<b>77</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>300</b>	<b>11</b>	<b>321</b>
Alloggi agrituristici	16	187	4	24	3	22	23	299	40	386
Affittacamere e all.	8	61	1	6	1	8	19	167	38	267
Campeggi	0	0	1	90	0	0	1	250	0	0
Case vacanze	0	0	0	0	0	0	5	76	11	193
Ostelli	0	0	0	0	1	25	0	0	2	109
Residenze d'epoca	0	0	0	0	0	0	0	0	3	71
<b>Tot. Extralberghiero</b>	<b>24</b>	<b>248</b>	<b>6</b>	<b>120</b>	<b>5</b>	<b>55</b>	<b>49</b>	<b>793</b>	<b>94</b>	<b>1025</b>
<b>Totale generale</b>	<b>26</b>	<b>390</b>	<b>9</b>	<b>197</b>	<b>5</b>	<b>55</b>	<b>58</b>	<b>1.092</b>	<b>105</b>	<b>1.346</b>

## Evoluzione dell'offerta ricettiva

Dall'analisi del trend dell'offerta, tra il 2010 e il 2018, emerge un aumento del numero di imprese ricettive della Lunigiana fino al 2016 per poi diminuire nelle ultime due stagioni. Il saldo complessivo è positivo per 27 esercizi, grazie esclusivamente ad alcune tipologie di attività extralberghiera. Al contrario il trend dei posti letto è stato negativo, con una perdita di oltre 1.500 letti; in questo caso il calo ha caratterizzato entrambi i comparti.

Evoluzione dell'offerta ricettiva – Periodo 2010 - 2018



Rispetto al 2010 sono aumentati gli hotel a 3 stelle, mentre sono diminuite le imprese ad 1 e 2 stelle; tra le altre tipologie complementari si è rafforzata l'offerta di alloggi privati, case vacanze, alloggi agrituristici e ostelli, mentre si è ridotto di 3 unità il numero di campeggi e villaggi turistici con un perdita di 1.800 posti.

Var. dell'offerta alberghiera ed extralberghiera per classificazione e tipo di esercizio – Periodo 2010-2018

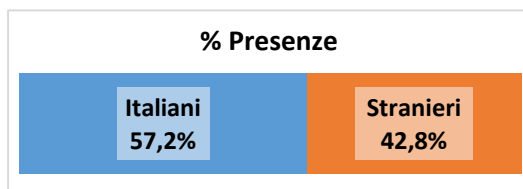
	Esercizi	Letti		Esercizi	Letti
4 stelle	0	+2	Alloggi agrituristici	6	120
3 stelle	+2	+111	Affittacamere	-2	-19
2 stelle	-6	-198	Alloggi privati	27	190
1 stella	-7	-121	Campeggi e Vit	-3	-1.800
<b>Totale Alberghiero</b>	<b>-11</b>	<b>-206</b>	Case e appartamenti vacanze	9	153
			Ostelli per la gioventù	1	30
			Residenze d'Epoca	0	6
			<b>Totale Extralberghiero</b>	<b>38</b>	<b>-1.320</b>

## La domanda turistica della Lunigiana

Il turismo è prevalentemente domestico. Infatti, il 62,9% degli arrivi e il 57,2% delle presenze sono riconducibili a mercati nazionali, mentre il 37,1% e il 42,8% a mercati esteri. Questi ultimi hanno trascorso soggiorni più lunghi con 3 notti di permanenza media rispetto alle 2,4 notti degli italiani.

La domanda turistica per provenienza

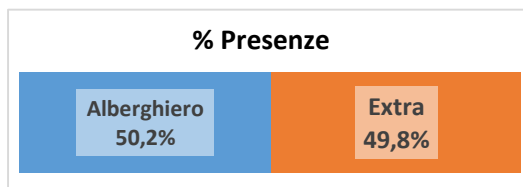
	Arrivi	Presenze	Pm
Italiani	25.567	61.476	2,4 notti
Stranieri	15.067	45.919	3,0 notti
Totale	40.634	107.395	2,6 notti



La distribuzione dei flussi per tipologia ricettiva assegna un peso analogo alle imprese alberghiere e a quelle extralberghiere; le prime hanno registrato il 49,1% di arrivi e il 50,2% di presenze totali, le seconde rispettivamente il 50,9% e il 49,8%. Simile anche la durata media dei soggiorni rilevata per i due comparti.

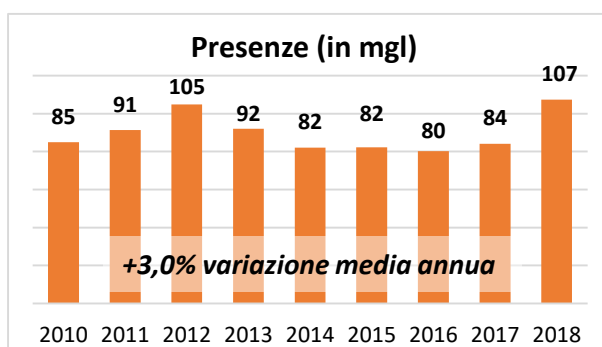
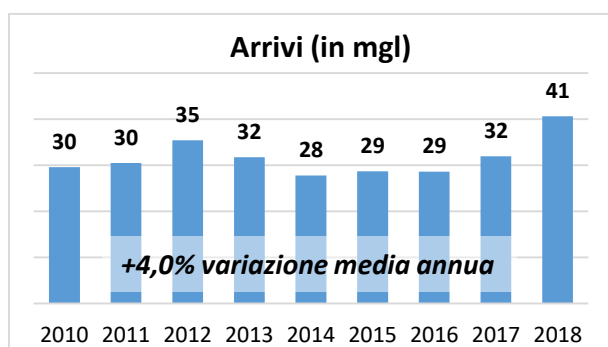
La domanda turistica per tipologia ricettiva

	Arrivi	Presenze	Pm
Alberghiero	19.963	53.899	2,7 notti
Extra	20.671	53.496	2,6 notti
Totale	40.634	107.395	2,6 notti



L'andamento dei flussi negli ultimi anni non è stato regolare, tuttavia grazie agli ottimi risultati dell'ultima stagione, il saldo rispetto al 2010 è saldamente positivo: gli arrivi sono cresciuti di 11 mila unità (+37,4%), le presenze di oltre 22 mila unità (+26,4%).

Evoluzione della domanda turistica – Periodo 2010 - 2018



La domanda è cresciuta in quasi tutti i comuni; le uniche eccezioni riguardano Aulla, Podenzana, Zeri, Bagnone e Villafranca in Lunigiana (gli ultimi due solo per le presenze). Data la dimensione ridotta del fenomeno, non sempre alte variazioni percentuali hanno determinato scostamenti rilevanti in termini assoluti. Per gli arrivi il contributo maggiore è stato quello di Licciana Nardi (+4 mila unità), per le presenze sempre Licciana Nardi (+10 mila), ma anche Mulazzo (+4 mila), Pontremoli (+4 mila) e Fivizzano (+3 mila).

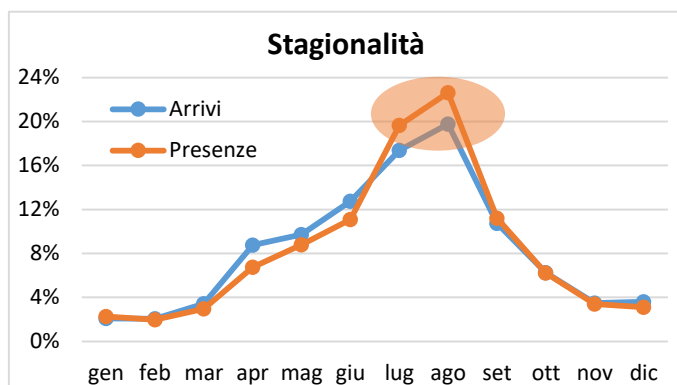
### Evoluzione della domanda turistica per comune – Periodo 2010 – 2018

	<b>Arrivi</b>	<b>Presenze</b>		<b>Arrivi</b>	<b>Presenze</b>
Aulla	-10,0%	-5,2	Mulazzo	+19,0%	+27,8
Bagnone	+30,5%	-30,9	Podenzana	-7,6%	-51,3
Casola in Lunigiana	+1.120%	+427	Pontremoli	+14,5%	+35,1
Comano	+289%	+169	Tresana	+61,8%	+31,9
Filattiera	+2.209%	+2.354	Villafranca in Lunigiana	+27,4%	-11,0
Fivizzano	+63,8%	+45,7	Zeri	-31,7%	-30,4
Fosdinovo	+46,3%	+28,0			
Licciana Nardi	+562%	+431	<b>Totale Ambito</b>	<b>+37,4%</b>	<b>+26,4</b>

Dalla distribuzione mensile dei flussi emerge una discreta stagionalità, che inizia a partire da aprile, raggiunge la massima intensità a luglio e agosto, perde vigore a settembre per poi raggiungere i livelli minimi a fine anno e nei primi tre mesi successivi. Nel 2018, tra aprile e settembre si sono concentrati il 79,1% di arrivi e l'80,1% di presenze di tutto l'anno. La durata media dei soggiorni è stata più alta nei mesi di luglio e agosto (con 3 notti) e a gennaio (2,9 notti).

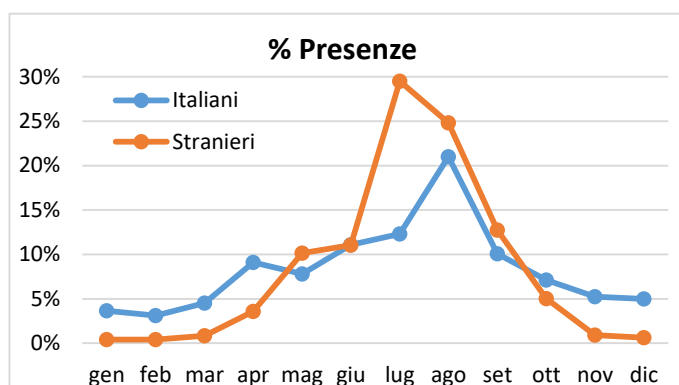
### Stagionalità della domanda turistica

	<b>Arrivi</b>	<b>Presenze</b>	<b>Pm</b>
Gennaio	848	2.429	2,9
Febbraio	835	2.111	2,5
Marzo	1.390	3.175	2,3
Aprile	3.557	7.229	2,0
Maggio	3.953	9.444	2,4
Giugno	5.183	11.893	2,3
Luglio	7.056	21.110	3,0
Agosto	8.034	24.288	3,0
Settembre	4.367	12.036	2,8
Ottobre	2.534	6.683	2,6
Novembre	1.416	3.652	2,6
Dicembre	1.461	3.345	2,3



Diverso il comportamento tra turisti italiani e stranieri, con i primi che, oltre a preferire il mese di agosto (21% di pernottamenti di tutto l'anno), tendono a distribuirsi in maniera più uniforme nella restante parte dell'anno con una presenza significativa anche nei mesi invernali, i secondi che invece si concentrano soprattutto tra maggio e settembre, hanno un picco a luglio e ad agosto (54% di pernottamenti di tutto l'anno), un calo successivo fino quasi a scomparire da novembre a marzo.

### Stagionalità delle presenze per nazionalità



### La domanda turistica per provenienza

Nel 2018, la sistemazione preferita dai turisti italiani è stata quella alberghiera (55% di arrivi e 61% di presenze); gli stranieri hanno scelto prevalentemente le sistemazioni extralberghiere del territorio (61% di arrivi e 65% di presenze).

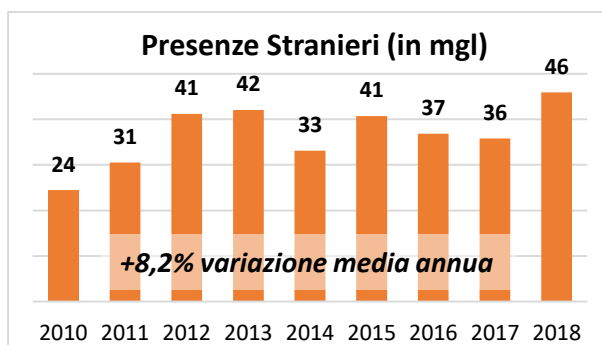
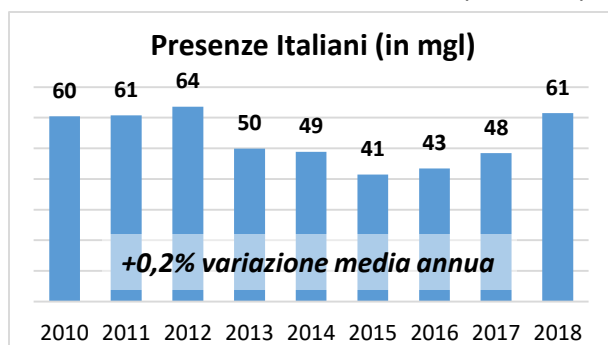


TURISTI ITALIANI	
✓	61,3% PRESENZE ALBERGHIERE
✓	38,7% PRESENZE EXTRALBERGHIERE

TURISTI STRANIERI	
✓	35,4% PRESENZE ALBERGHIERE
✓	64,6% PRESENZE EXTRALBERGHIERE

L'andamento della domanda italiana negli ultimi anni mostra risultati negativi dal 2013 al 2015, con una ripresa nei periodi successivi e in particolare nell'ultima stagione; il saldo finale rispetto al 2010 è stato positivo sia per gli arrivi del +17,4% sia per le presenze del +1,7% (con circa mille pernottamenti in più). Anche il trend degli stranieri non è stato regolare ed ha alternato stagioni negative (ad esempio il 2013) a periodi positivi (il 2018); dal 2010, gli arrivi sono cresciuti del +93%, le presenze del +88% (oltre 21 mila pernottamenti in più).

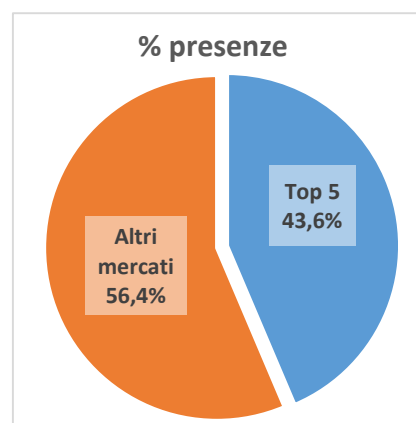
Evoluzione delle presenze per nazionalità – Periodo 2010 - 2018



Nel 2018 i primi cinque mercati turistici della Lunigiana sono stati due domestici (Lombardia, Toscana) e tre esteri (Germania, Belgio e Francia); il loro peso è stato pari al 43,6% delle presenze di tutto l'anno.

I primi 5 mercati nazionali ed internazionali

	Arrivi		Presenze		Peso %	
					Arrivi	Presenze
Lombardia	6.799	16.449	16,7	15,3		
Germania	2.545	8.294	6,3	7,7		
Toscana	4.226	8.291	10,4	7,7		
Belgio	2.292	7.786	5,6	7,2		
Francia	2.292	6.014	5,6	5,6		



Di seguito alcune informazioni relative a questi mercati per la stagione 2018.

- ✓ I turisti lombardi si sono fermati mediamente per 2,4 notti, preferendo le sistemazioni extralberghiere, soprattutto agriturismi, ma anche quelle alberghiere di media categoria; l'alta stagione va da giugno ad agosto, ma la loro presenza si avverte anche nel resto dell'anno.
- ✓ Con 3,3 notti di media, i tedeschi hanno trascorso soggiorni più lunghi e hanno scelto soprattutto le sistemazioni extralberghiere, non solo agriturismi ma anche altre tipologia di esercizio; le loro presenze si sono concentrate tra maggio e settembre (90% di tutto l'anno), con luglio e poi agosto i mesi preferiti.

- ✓ La permanenza media dei turisti toscani è stata di sole 2 notti, più della metà dei loro soggiorni sono avvenuti in alberghi soprattutto 3 stelle; la distribuzione mensile è stata simile a quelle dei turisti lombardi con una preferenza per giugno, luglio e soprattutto agosto e una presenza più costante anche negli altri mesi dell'anno.
- ✓ La durata dei soggiorni dei turisti belgi è stata tra le più elevate con 3,4 notti di media, essi hanno privilegiato soprattutto alberghi a 3 stelle; più del 40% dei pernottamenti sono avvenuti nel mese di luglio, circa il 30% ad agosto, raramente nei mesi invernali.
- ✓ Infine, i turisti provenienti dalla Francia si sono fermati per 2,6 notti, dividendosi equamente tra sistemazioni alberghiere (3 stelle) e extralberghiere; la loro presenza si è concentrata tra maggio e settembre (87% dei pernottamenti totali), con agosto il mese preferito.

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

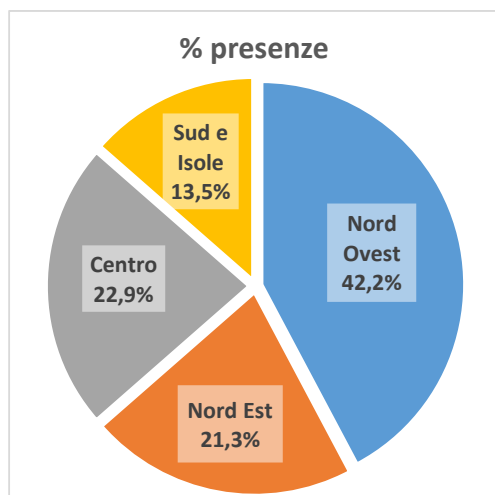
	<b>Lombardia</b>	<b>Germania</b>	<b>Toscana</b>	<b>Belgio</b>	<b>Francia</b>
Alberghi 4 stelle	5,9	7,2	4,7	4,5	4,8
Alberghi 3 stelle	32,4	12,7	46,6	60,1	40,7
Alberghi 1 e 2 stelle	3,6	2,2	5,1	0,7	3,6
Agriturismi	35,4	33,4	22,9	15,6	24,2
Campeggi	8,9	3,1	7,9	5,8	4,2
Altro	13,8	41,4	12,8	13,3	22,5
Totale	100	100	100	100	100

Distribuzione mensile delle presenze dei primi 5 mercati. Val %

	<b>Lombardia</b>	<b>Germania</b>	<b>Toscana</b>	<b>Belgio</b>	<b>Francia</b>
Gennaio	3,5	0,3	4,1	0,0	1,0
Febbraio	3,5	0,1	3,4	0,1	0,3
Marzo	4,1	0,7	6,2	0,3	0,5
Aprile	8,6	2,6	7,0	3,4	5,3
Maggio	7,0	14,1	7,5	2,2	16,1
Giugno	11,0	11,9	11,3	7,0	7,8
Luglio	13,0	25,5	12,3	41,7	14,5
Agosto	27,5	21,2	22,4	29,7	35,8
Settembre	7,5	17,8	7,9	11,9	12,4
Ottobre	6,2	5,5	7,9	3,6	4,8
Novembre	4,2	0,1	6,4	0,1	1,0
Dicembre	4,0	0,2	3,6	0,1	0,5
Totale Anno	100	100	100	100	100

La principale area di provenienza della domanda italiana è rappresentata dalle regioni del Nord Ovest, con Lombardia e Liguria ai primi posti; seguono l'area del Centro Italia, con la Toscana, poi il Nord Est con Emilia – Romagna e Veneto, e infine il Sud e le Isole con la Campania. Rispetto al 2010, sono aumentate le presenze di quasi tutti i principali mercati nazionali, con le sole eccezioni dei due mercati di prossimità Toscana e Liguria.

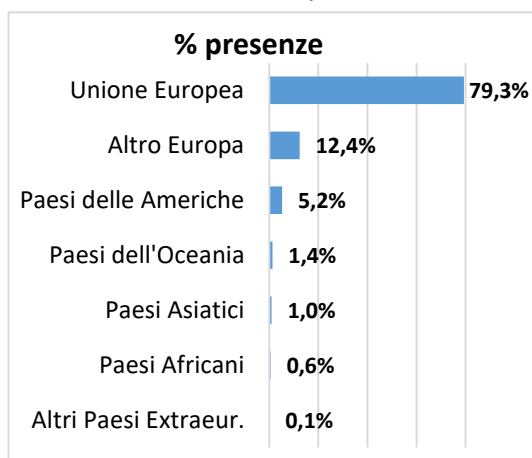
### Le presenze dei turisti italiani per area e regione di provenienza



	% presenze	Pm	Var.% 2018/2010
Lombardia	26,8	2,4	46,9
Toscana	13,5	2,0	-45,3
Emilia-Romagna	9,1	1,9	23,4
Veneto	9,0	2,4	18,1
Liguria	8,7	2,5	-40,7
Campania	7,0	4,9	105,9
Lazio	6,7	2,8	82,2
Piemonte	6,4	2,1	57,3

La domanda internazionale è quasi interamente rappresentata da mercati europei; infatti, il 92% delle presenze straniere del 2018 fanno riferimento a turisti del continente, rispetto all'8% di nazionalità extraeuropee. Circa 8 pernottamenti su dieci hanno avuto a che fare con turisti dell'Unione Europea, area che dal 2010 è cresciuta con oltre 17 mila presenze; bene anche gli altri mercati del continente con oltre 2 mila presenze in più.

### Le presenze dei turisti stranieri per area di provenienza



	Pm	Var. % 2018/2010
Unione Europea	3,2	+92,5
Altri Paesi Europei	2,8	+61,8
Paesi delle Americhe	2,5	+131,8
Paesi dell'Oceania	3,1	+197,1
Paesi Asiatici	1,7	+15,0
Paesi Africani	4,4	-12,1
Altri Paesi Extraeuropei	3,0	-55,4
Totale Stranieri	2,6	+26,4

I due mercati leader sono stati Germania e Belgio (35% delle presenze straniere), a seguire Francia, Paesi Bassi e Danimarca. I soggiorni più lunghi sono stati trascorsi dai turisti danesi (5,4 notti di media), mentre quelli più brevi dagli svizzeri (2,2 notti).

### I principali mercati stranieri

	% presenze	Pm		% presenze	Pm
Germania	18,1	3,3	Regno Unito	9,3	3,3
Belgio	17,0	3,4	Svizzera	5,2	2,2
Francia	13,1	2,6	Danimarca	3,9	5,4
Paesi Bassi	10,8	3,4	Stati Uniti d'America	3,6	2,8

Sulla base della dimensione attuale dei singoli mercati turistici stranieri della Lunigiana, 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 con contributi particolarmente significativi in termini assoluti. Attualmente nella Lunigiana rientrano in questo gruppo la Germania, il Belgio e la Francia.

- ✓ **Altri mercati rilevanti:** hanno una dimensione più contenuta dei precedenti ma sono comunque importanti per l'Area poiché contribuiscono a differenziare la domanda; considerando l'importanza di alcuni di questi bacini in zone adiacenti, l'auspicio è che alcuni di questi possano diventare presto mercati di riferimento raggiungendo una dimensione più ragguardevole.

- ✓ **Mercati emergenti o mercati con interessanti prospettive di sviluppo:** sono i mercati in forte crescita negli ultimi anni, sia pure con quote di mercato ancora molto limitate; per la Lunigiana si segnalano la Russia e alcuni Paesi dell'Est Europa.

I mercati stranieri della Lunigiana	
	Var. % 2018/2010
<i>Mercati tradizionali</i>	
✓ Germania	+139
✓ Belgio	+125
✓ Francia	+164
<i>Altri mercati con quote di mercato rilevanti</i>	
✓ Paesi Bassi	+1
✓ Regno Unito	+83
✓ Svizzera	+102
✓ Danimarca	+298
✓ Stati Uniti d'America	+105
✓ Polonia	+383
<i>Mercati emergenti o mercati con interessanti prospettive di sviluppo</i>	
✓ Russia	+96
✓ Paesi dell'Est Europa	

## La domanda turistica per tipologia ricettiva

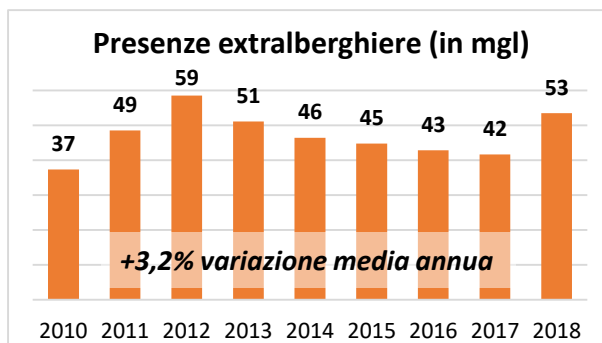
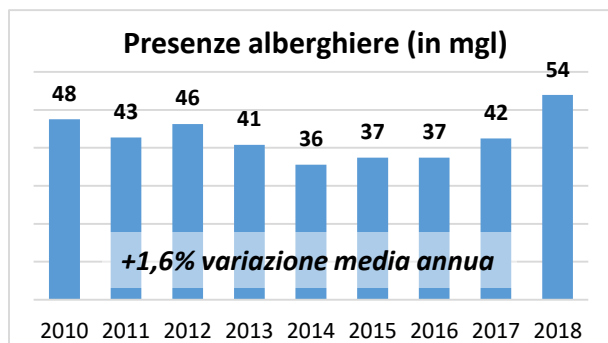
Nel 2018 le strutture alberghiere della Lunigiana hanno accolto 20 mila turisti per un totale di quasi 54 mila pernottamenti; la clientela di queste strutture è stata prevalentemente italiana (circa il 70% di arrivi e di presenze).

Le attività extralberghiere hanno chiuso la stagione con circa 21 mila arrivi e 53 mila pernottamenti; la loro clientela è stata perlopiù italiana (55% di arrivi) ma come pernottamenti hanno prevalso gli stranieri (55,5%).

STRUTTURE ALBERGHIERE	STRUTTURE EXTRALBERGHIERE
✓ 69,9% PRESENZE ITALIANI	✓ 44,5% PRESENZE ITALIANI
✓ 30,1% PRESENZE STRANIERI	✓ 55,5% PRESENZE STRANIERI

Rispetto al 2010, entrambi i comparti ricettivi hanno registrato un incremento sia dei turisti sia dei pernottamenti trascorsi; la domanda alberghiera è cresciuta rispettivamente del +2,3% e del +13,3% (oltre 6 mila presenze in più), quella extralberghiera del +105% e del +43,1% (+16 mila presenze).

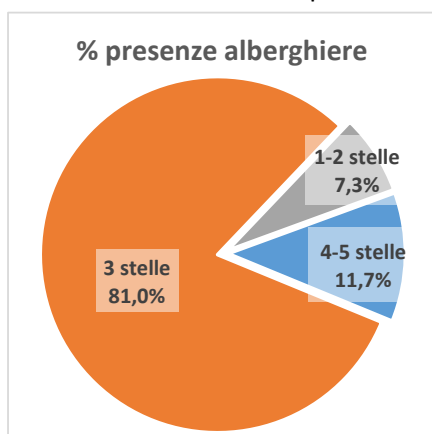




L'81,0% dei pernottamenti alberghieri è avvenuto in esercizi a 3 stelle, l'11,7% nei 4 stelle, il 7,3% in imprese ad 1-2 stelle. Rispetto alla composizione dell'offerta ricettiva si notano alcune differenze a vantaggio esclusivamente dei 3 stelle, che dunque sono state in grado di intercettare quote di turisti superiori rispetto alla loro effettiva offerta sul mercato (l'offerta di posti letto dei 3 stelle è pari al 56% del totale alberghiero).

Le variazioni rispetto al 2010 indicano una crescita notevole di presenze per i 3 stelle, un calo per i 4 stelle e le basse categorie.

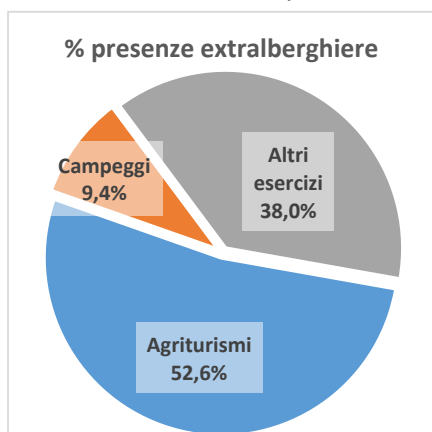
I pernottamenti nelle strutture alberghiere



	Pm	Var. % 2018/2010
Alberghi 4 stelle	2,0	-17,5%
Alberghi 3 stelle	3,0	+64,3%
Alberghi 1-2 stelle	1,6	-70,5%
Totale Alberghiero	2,7	+13,3%

Gli alloggi agrituristici hanno intercettato il 52,6% di tutti i pernottamenti extralberghieri, i campeggi il 9,4%, le altre tipologie il 38%. Rispetto al 2010, le presenze in agriturismo sono quasi raddoppiate, bene anche la domanda nelle altre tipologie mentre è diminuita quella dei campeggi.

I pernottamenti nelle strutture extralberghiere



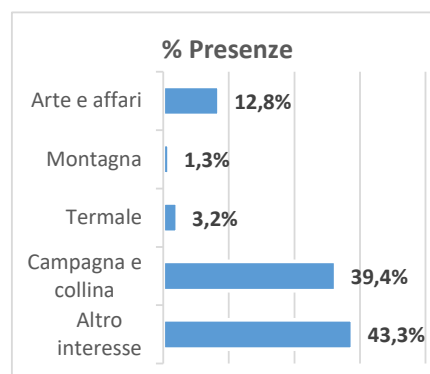
	Pm	Var. % 2018/2010
Agriturismi	2,6	+95,2%
Campeggi.	2,4	-22,5%
Altri esercizi	2,6	+23,4%
Totale Extralberghiero	2,6	+95,2%

**La domanda turistica per risorsa turistica prevalente**

Sempre con riferimento alla stagione 2018, la distribuzione dei flussi per risorsa turistica prevalente assegna alle cinque località di campagna e collina il 40,3% degli arrivi e il 39,4% delle presenze complessive dell'Ambito, alle sei località di altro interesse rispettivamente il 39,9% e il 43,3%. La permanenza media ha superato le 4 notti a Casola in Lunigiana l'unica località termale, mentre si è fermata a sole 2 notti a Pontremoli, il solo centro d'arte.

La domanda turistica per risorsa turistica

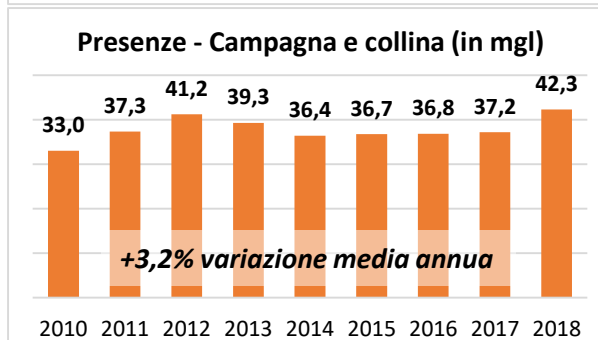
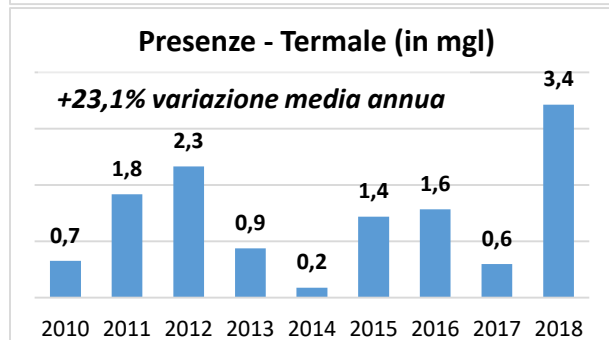
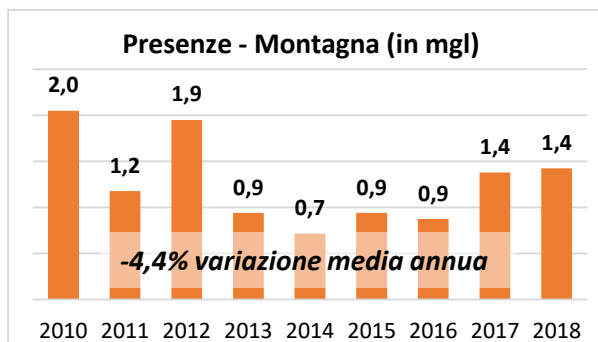
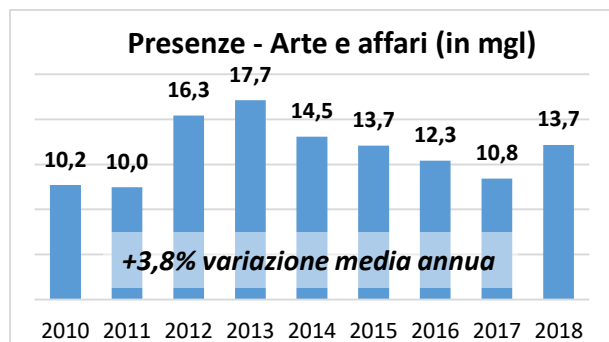
	Arrivi	Presenze	Pm
Arte e affari	6.732	13.739	2,0 notti
Montagna	531	1.424	2,7 notti
Termale	781	3.429	4,4 notti
Campagna e collina	16.364	42.312	2,6 notti
Altro interesse	16.226	46.491	2,9 notti
Totale Ambito	40.634	107.395	2,6 notti

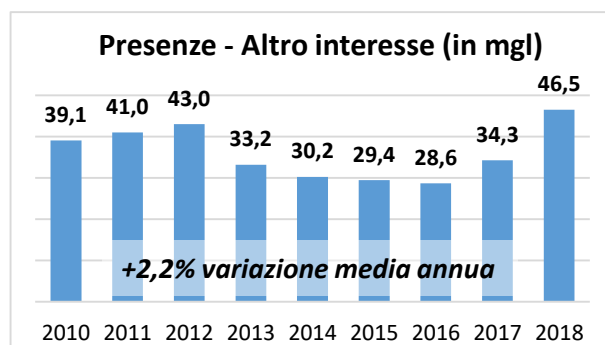


Ad eccezione dell'unica località montana identificata con il comune di Zeri, la variazione dei flussi dal 2010 al 2018 è stata positiva per tutte le tipologie di risorsa turistica; in molti casi il risultato favorevole è stato ottenuto grazie ad un'ultima stagione particolarmente proficua che ha bilanciato l'incertezza degli anni precedenti (dal 2014 al 2017).

Il contributo maggiore in termini di presenze è stato portato dalle località di campagna e collina (+9 mila presenze) e a seguire dalle località di altro interesse (+7.500 presenze).

Evoluzione delle presenze per risorsa turistica prevalente – Periodo 2010 - 2018





Di seguito sono riportati i principali mercati italiani e stranieri registrati nel corso dell'ultima stagione per le diverse tipologie di risorsa turistica prevalente. La Lombardia risulta il primo mercato regionale per le destinazioni di arte e affari, di campagna e collina e di altro interesse; la Liguria prevale in montagna, mentre la Toscana nell'unica località termale.

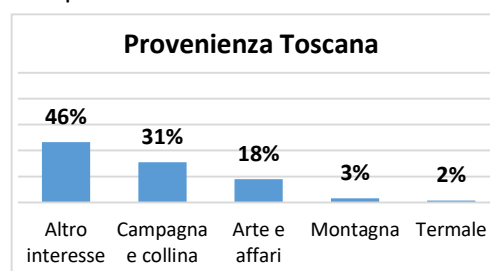
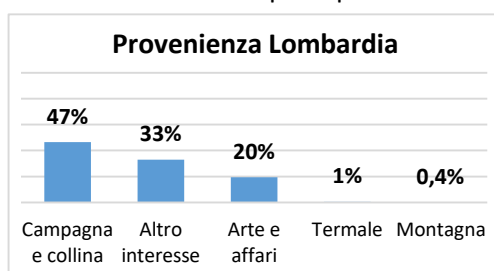
I tedeschi rappresentano il primo mercato estero per l'arte e affari e il termale, la Francia per la montagna e di altro interesse, il Belgio per la campagna e la collina.

I principali mercati italiani e stranieri per risorsa turistica prevalente

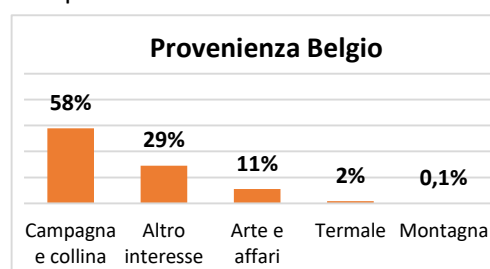
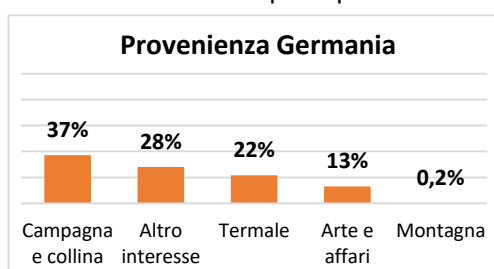
ARTE E AFFARI	MONTAGNA	TERMALE	CAMPAGNA E COLLINA	ALTRO INTERESSE
✓ Lombardia (40%) ✓ Toscana (18%) ✓ Emilia-Romagna (9%)	✓ Liguria (66%) ✓ Toscana (20%)	✓ Toscana (25%) ✓ Liguria (24%)	✓ Lombardia (34%) ✓ Emilia-Romagna (12%) ✓ Toscana (11%) ✓ Piemonte (8%) ✓ Veneto (8%)	✓ Lombardia (19%) ✓ Toscana (13%) ✓ Veneto (12%) ✓ Campania (11%) ✓ Lazio (10%)
✓ Germania (19%) ✓ Belgio (15%) ✓ Francia (13%)	✓ Francia (38%) ✓ Germania (15%)	✓ Germania (61%) ✓ Svizzera (10%)	✓ Belgio (23%) ✓ Germania (16%) ✓ Francia (13%) ✓ Paesi Bassi (12%) ✓ Regno Unito (5%)	✓ Francia (15%) ✓ Regno Unito (15%) ✓ Germania (13%) ✓ Belgio (13%) ✓ Paesi Bassi (11%)

Per i primi due mercati italiani e stranieri sono state riportate graficamente le distribuzioni delle presenze per risorsa turistica prevalente della destinazione scelta per il soggiorno.

Presenze dei principali mercati italiani per risorsa prevalente della destinazione



Presenze dei principali mercati italiani per risorsa prevalente della destinazione

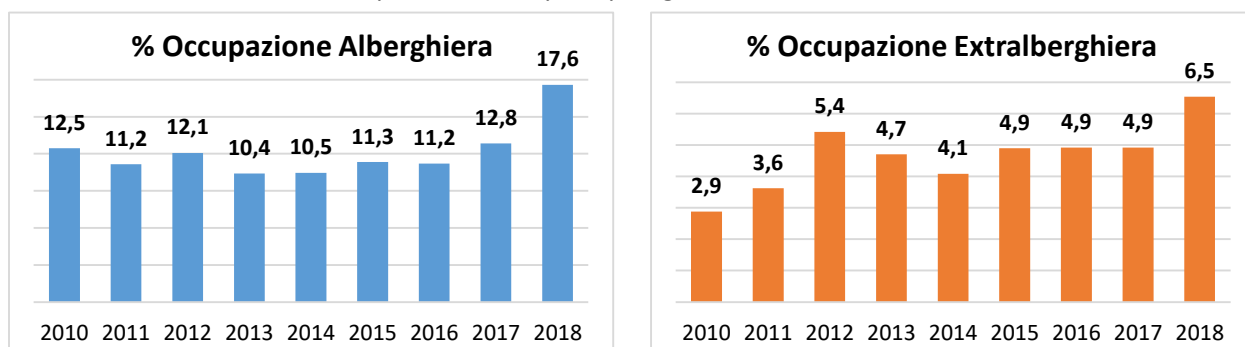


## Tasso di occupazione lorda delle strutture ricettive

Ipotizzando un periodo di apertura continuativo nel corso dell'anno, il tasso di occupazione lorda dei posti letto delle strutture ricettive della Lunigiana è stato pari al 9,6%.

L'occupazione negli esercizi alberghieri ha raggiunto la quota record degli ultimi anni attestandosi al 17,6% (era al 12,5% nel 2010), analogamente nelle altre tipologie di esercizio è arrivata al 6,5% (al 2,9% nel 2010).

Tasso di occupazione lorda per tipologia ricettiva – Periodo 2010 - 2018



I comuni con la più alta occupazione sono stati Aulla, Lucciana Nardi e Casola in Lunigiana, quelli con i valori più bassi Bagnone e Zeri.

L'occupazione più alta è stata quella di Casola in Lunigiana, l'unico comune termale; nelle località di campagna e collina e in quelle di altro interesse si è attestata intorno ai dieci punti percentuali.

Tasso di occupazione lorda per comune e per risorsa turistica

	% Occ.		% Occ.		% Occ.
Aulla	21,6	Lucciana Nardi	18,7	Risorsa	
Bagnone	2,5	Mulazzo	14,0	Arte e affari	9,6
Casola in Lunigiana	17,2	Podenzana	6,8	Montagna	2,0
Comano	8,3	Pontremoli	9,6	Termale	17,2
Filattiera	9,0	Tresana	6,0	Campagna e collina	10,6
Fivizzano	5,1	Villafranca in Lunigiana	6,2	Altro interesse	9,5
Fosdinovo	13,1	Zeri	2,0		
		<b>Totale Ambito</b>	<b>9,6</b>		



## SEZIONE 2: LA GOVERNANCE DELL'AMBITO

L'Ambito Lunigiana si configura come una destinazione turistica caratterizzata da un sistema di offerta complesso composto da risorse ambientali e culturali, sia generiche che specifiche, e dai servizi turistici presenti sul suo territorio. La proposta di valore al mercato che, in un'ottica di competizione territoriale fra destinazioni, contraddistingue la sua offerta deve **assumere tratti di unicità e distintività** rispetto alle destinazioni concorrenti. Infatti, per raggiungere un profilo turistico evoluto, la gestione strategica della destinazione turistica deve essere finalizzata alla valorizzazione e integrazione delle risorse presenti, piuttosto che alla definizione di singole offerte turistiche gestite separatamente da singole imprese, agenzie di viaggio o i tour operator locali.

Considerata la frammentazione dell'offerta turistica locale di ogni destinazione ed in particolare di quella della Lunigiana, risulta fondamentale il ruolo dei "policy maker" o 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 un comportamento 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.

### La destinazione Lunigiana prima della costituzione dell'Ambito

La Lunigiana ha visto negli ultimi venti anni fasi alterne nei **processi di coordinamento** delle attività gestite dai singoli stakeholders del settore turistico. Dopo la fase di crescente sviluppo avviata alla fine degli anni '90, grazie alla significativa azione di programmazione e coordinamento della Provincia di Massa Carrara e della relativa APT, si è avuto un progressivo rallentamento per l'indebolimento finanziario degli strumenti per il turismo e degli enti locali ad esso preposti.

Questa fase è definitivamente terminata con la riforma regionale del 2010 che avviò, con la delibera della G.R. n. 1039, una nuova governance della promozione turistica della Toscana: chiusura delle APT locali e potenziamento dell'agenzia di promozione economica Toscana Promozione, lasciando la sola funzione di informazione e accoglienza turistica alle Province.

Da allora, la mancanza di pianificazione e coordinamento, unita alla continua riduzione dei fondi disponibili ed alla crisi economica globale, ha mostrato i limiti di un sistema privo di una "guida" in un periodo di crisi in cui la destinazione ha registrato un calo di presenze turistiche, salvo nel 2010, 2012 e 2018, con una diminuzione dei posti letto (esclusivamente nel settore alberghiero ed in campeggi e villaggi turistici), un'alta stagionalità (mesi estivi), permanenze ridotte e ricavi medi in diminuzione per la maggior parte delle imprese.

### CONSAPEVOLEZZA E NECESSITA' DI REAGIRE ALLA CRISI

La necessità di reagire alla crisi ed alla mancanza di coordinamento della destinazione, anche grazie alle innovazioni tecnologiche, non ha nascosto la necessità per i Comuni di avviare un processo di coordinamento che gli operatori locali hanno sempre chiesto. L'avvio di un'organizzazione sovracomunale della destinazione è divenuta sempre più evidente e necessaria per affrontare le varie debolezze del sistema di offerta, a fronte di una governance regionale caratterizzata da modifiche normative e da un indebolimento delle azioni promozionali che hanno mancato di dare supporto alla richiesta che veniva dal territorio.

In quegli anni, le criticità più rilevanti emerse nelle analisi effettuate erano riferite ai seguenti temi:

- la necessità di incrementare il livello di **professionalità** di molti operatori turistici, di

migliorare la capacità di accoglienza dei residenti e degli operatori commerciali, a partire da una migliore dotazione informativa sul territorio;

- la difficoltà di **organizzazione del prodotto** per offerte turistiche mirate non solo ai periodi di minore afflusso da aprile a maggio e in settembre-ottobre, pur in presenza di notevoli attrattori turistici;
- la difficoltà delle attività turistiche di **integrarsi** fra loro e con altri servizi sempre più richiesti dalla domanda, considerando che senza integrazione è spesso difficile riuscire ad organizzare prodotti turistici competitivi;
- la **scarsa collaborazione** fra amministrazioni locali ed operatori privati su molte scelte ed iniziative sul turismo, come la comunicazione turistica e la programmazione degli eventi.
- la difficoltà per i turisti di fruire del territorio con **trasporti pubblici**, in particolare per gli stranieri, a causa di una programmazione delle tratte da parte del trasporto pubblico;
- la carenza di **manutenzione nei percorsi pedonali e ciclabili** in tutto il territorio, da abbinare alle piste ciclabili o alla logistica con mezzi pubblici, per fruire delle porzioni di territorio ad alto valore naturalistico o paesaggistico;
- la concentrazione dei flussi turistici legati quasi esclusivamente a motivazioni estive (balneare/villeggiatura) con la **forte stagionalità** che ne deriva, derivante anche da una instabilità crescente del meteo anche in estate.

La Lunigiana ha scontato in questi anni una forte differenza con la maggior parte delle altre aree turistiche toscane: la **mananza di un capoluogo provinciale** baricentrico al territorio e tradizionalmente impegnato nel turismo. La ricerca delle soluzioni a queste criticità mette in evidenza che il primo e maggiore vincolo per l'evoluzione e la stabilità del turismo della Lunigiana è rappresentato dall'estrema **frammentazione dell'offerta** e dall'assenza di **gestione coordinata delle risorse e dei servizi** da parte delle amministrazioni locali.

## 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 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 e/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.

La **formazione dell'Ambito Lunigiana** è stata comunque il frutto di un processo autonomo che, a seguito della L.R. 86/2016, si è avviato localmente fra i Comuni dell'area i quali, nel periodo fra il 2017, 2018, hanno intrapreso una attività di confronto su questo tema producendo alla fine il comune intento di costituirsi in forma di Ambito, coordinandosi con la Regione Toscana nella fase di definizione della norma regionale, tanto da essere fra i primi ad avere formalizzato la costituzione con la firma della convenzione l'11 ottobre 2018

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 strategie di gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione turistica**. Nella pubblicazione 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 nella filiera turistica locale, al fine di contribuire alla definizione di un **prodotto turistico** il più possibile **unitario**. 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 degli altri servizi al 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 per migliorare l'accoglienza dei turisti

**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 frammentazione degli elementi di offerta, 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 ciò appare evidente come **per i Comuni dell'Ambito Lunigiana 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 affidate a Toscana Promozione Turistica (TPT) con la quale l'Ambito deve interfacciarsi per definire molte attività. In particolare, come già descritto, 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 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, agevolazioni per aspetti burocratici (permessi, ecc).

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. Risulta assai rilevante notare come, in merito alla gestione di una destinazione ed alla definizione di DMO, si confondano a volte i due termini "marketing" e "management"; 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, culturali e sociali, rilevanti per il successo della destinazione sul mercato turistico.

La necessità di **individuare soggetti altamente specializzati per le funzioni di carattere commerciale** per 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 attività di carattere più imprenditoriale, le cosiddette **DMC (Destination Management Company)**.

## Caratteristiche e funzioni di una DMC

Strettamente connesso al concetto di DMO è quindi quello di DMC; rappresentano due realtà diverse ma in qualche modo affini in quanto le due tipologie organizzative racchiudono tutte le funzioni necessarie per efficaci azioni 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 in italiano) 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, infrastrutturali, culturali e sociali, tipici delle attività di una DMO.

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**, per il quale fornisce prenotazioni ricettive, trasporti, tour, escursioni, organizzazione di eventi e quant'altro necessario a qualificare e incrementare i flussi incoming verso la destinazione. Data la sua attività, una DMC potrebbe anche essere definita come **Destination MARKETING Company**: uno specialista che riesce a svolgere tutte le attività di marketing in relazione ai mercati di riferimento, rivolgendosi a qualunque tipologia di cliente, organizzato o individuale, con specializzazioni su specifici target come l'outdoor, il wedding, l'archeologia, gli eventi sportivi, il turismo sportivo, il benessere 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**.

Gli altri attori, portatori d'interesse nel sistema turistico locale (**Stakeholders**) che si interfacciano con l'organo di governo della DMO, 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 istanze dei soggetti pubblici e privati per guidare il processo di valorizzazione della destinazione attraverso il dialogo e la partecipazione fra le istituzioni e i portatori d'interesse locali.

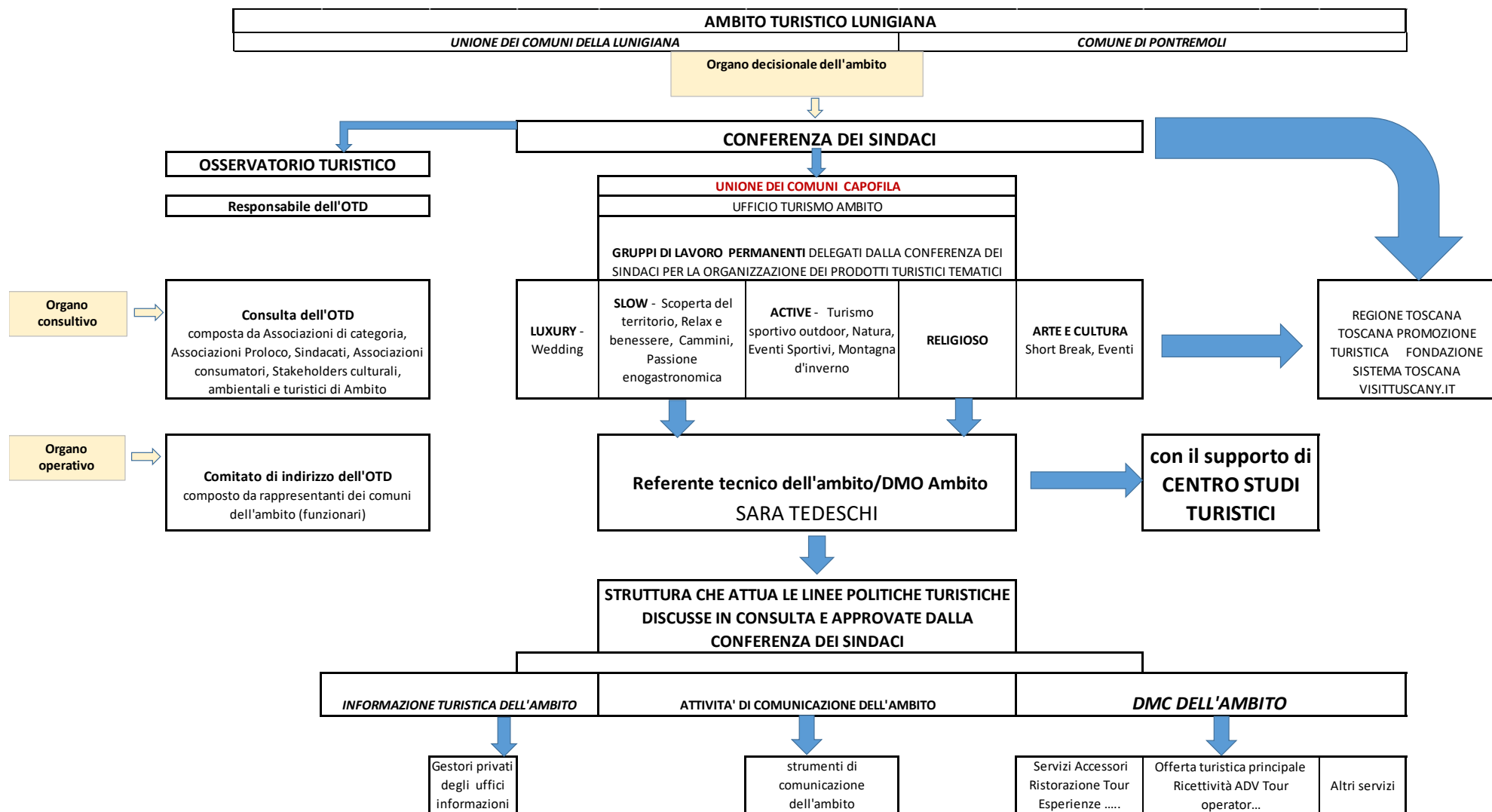
In questo processo, la destinazione turistica deve far leva su **competenze** endogene e distintive che essa possiede, eventualmente attraendo soggetti esterni al fine di conseguire un **vantaggio competitivo** attraverso le seguenti azioni:

- 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'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**;
- 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
Comune capofila dell'ambito
Consulta dell'OTD
Comitato di Indirizzo



## Destination Manager - Referente tecnico dell'ambito

### FUNZIONI

Partecipa e Coordina la Conferenza dei sindaci, le riunioni della consulta e del Comitato di indirizzo
Assiste il comitato di indirizzo e l'ufficio di ambito nella organizzazione e redazione del piano operativo (in collaborazione con l'agenzia di comunicazione e con la DMC dell'ambito)
coordina ed anima i gruppi di lavoro permanenti del territorio in collaborazione con Agenzia di comunicazione e con DMC
coordina la gestione dei canali di comunicazione con gli operatori
verifica le regole di utilizzo dei materiali relativi all'identità visiva (condivisione con Visit Tuscany)
raccoglie le esigenze degli operatori, elabora una proposta e coordina l'organizzazione delle attività di formazione
coordina (in collaborazione con l'agenzia di comunicazione incaricata) la raccolta dei contenuti per il marketing (eventi, escursioni, esperienze, attrattori) e pubblicazione sulla piattaforma Visit Tuscany



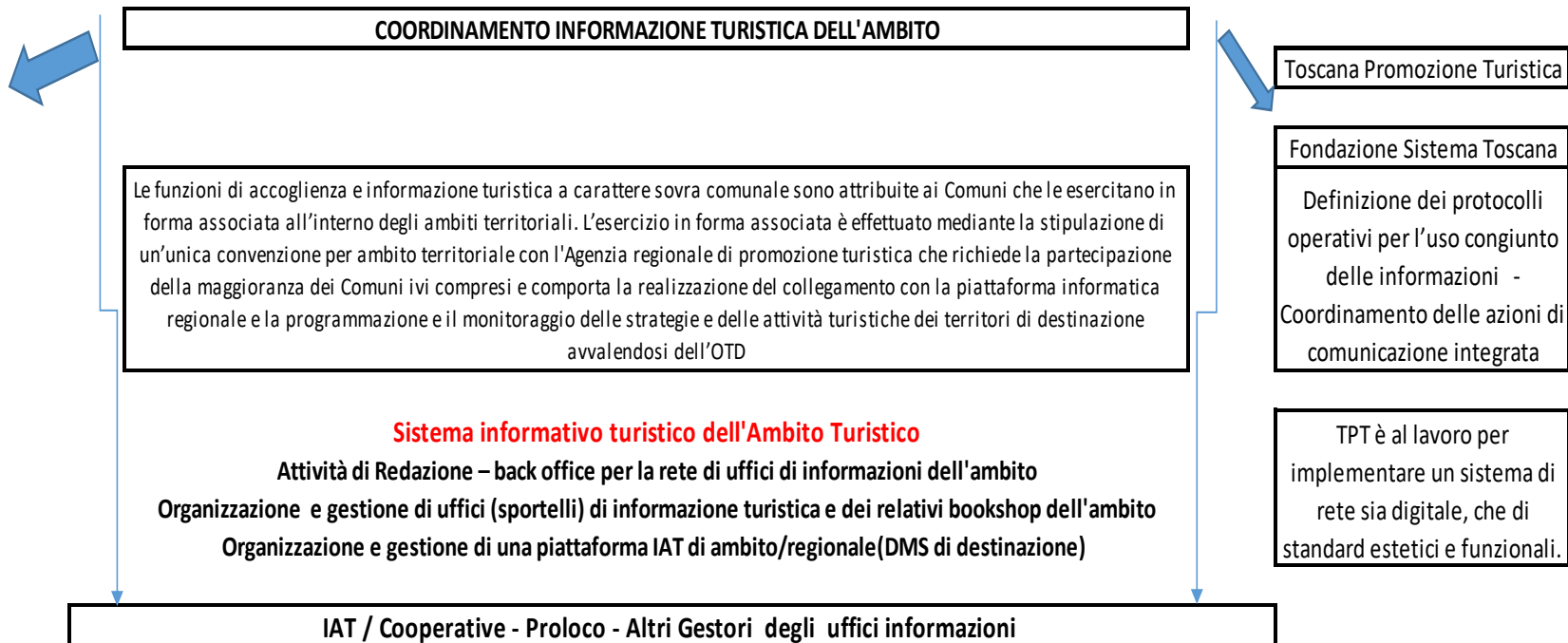
Toscana Promozione Turistica

Fondazione Sistema Toscana

Coordinamento IAT	Agenzia Comunicazione Ambito	DMC Ambito
-------------------	------------------------------	------------



Conferenza dei Sindaci
Consulta dell'OTD
Comitato di Indirizzo
Comune capofila dell'ambito



Conferenza dei Sindaci
Consulta dell'OTD
Comitato di Indirizzo
Comune capofila dell'ambito

Linee Guida TPT
-----------------

## SISTEMA RELATIVO ALLE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE DELL'AMBITO TURISTICO

Toscana Promozione Turistica
Fondazione Sistema Toscana

Realizzazione di un "Sistema Regionale multimediale integrato" costituito dal portale web sul turismo della Toscana, dai canali social e dalle nuove tecnologie di promozione e comunicazione

Identità visiva Ambiti, Identità Visiva digitale, Linee guida editoriali

Collaborazione operativa tra il livello locale e quello regionale, accrescendo la percezione e la visibilità delle singole destinazioni e semplificando e accrescendo l'accesso a informazioni e servizi

Coordinamento delle azioni di comunicazione integrata - Comunicazione di brand e di prodotto: media, Social media, PR-publicity - Co-Branding - Co-marketing - Presidio dei canali di comunicazione dell'ambito con attività coordinate (ad es: la veicolazione di un hashtag, la condivisione di contenuti, etc) - Produzione di contenuti editoriali collegati alla campagna per la veicolazione on e off line - Organizzazione dell'accoglienza di giornalisti e influencers sul territorio - Attività puramente promozionale (ad es attraverso la

ANIMAZIONE DEI CONTENUTI RELATIVI ALL'AMBITO SUI PORTALI REGIONALI		
toscana ovunque bella	visittuscany.com	play.visittuscany.com

CONTENUTI DI UN PIANO DI COMUNICAZIONE DI AMBITO			
piano di comunicazione ambito	Ideazione e progettazione grafica	ideazione, raccolta e gestione contenuti	Comunicazione digitale



Conferenza dei Sindaci
Consulta dell'OTD
Comitato di Indirizzo
Comune capofila dell'ambito

Linee Guida TPT

## DESTINATION MANAGEMENT COMPANY DELL'AMBITO

Toscana Promozione Turistica

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.

La partecipazione di un AT agli eventi BtoB può consistere: in una postazione commerciale, per l'incontro con operatori della domanda (nel caso in cui l'AT sia dotato di una DMC o di un TO incoming di riferimento),

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.

<b>Creazione di partnership e interazione</b> 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 <b>tavoli operativi tematici</b> con gli operatori turistici dell'ambito e conseguente organizzazione dell'offerta territoriale, secondo le linee strategiche definite dall'ambito		<b>Progettazione e realizzazione ad hoc di offerte commerciali</b> relative ai principali siti di interesse storico, culturale, artistico, sportivo ed ai principali prodotti di ambito		<b>Organizzazione e Partecipazione ad eventi fieristici</b> 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		<b>Predisposizione di offerte commerciali per la piattaforma make.visittuscany.com</b> , (ad es. pacchetti vacanze, esperienze, escursioni e tour, degustazione e food altro.....)		<b>Organizzazione di attività promozionali sul territorio</b> 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 da costituire o individuare**

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:

- Progetti su prodotti turistici tematici, come già avviato per il turismo attivo (sport outdoor ed eventi sportivi), lo slow travel (cammini e l'enogastronomia);
- Progetti di area, nei quali non è coinvolto amministrativamente tutto l'Ambito ma che hanno forte rilevanza turistica, con individuazione di un Capofila.

### **Ipotesi per l'organizzazione della DMO di Ambito e l'individuazione della DMC**

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 avviare 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 (ad es. 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, profilazione del turista, analisi delle criticità e degli elementi di forza)
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 (vedi punto1)
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

#### **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. 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
- 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 buyers 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 controllo delle azioni (tipiche della DMO)**

- 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)

### **Ipotesi per l'organizzazione della Governance turistica dell'Ambito Lunigiana**

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'esterno, ma che allo stesso tempo consenta di raggiungere risultati positivi, sollecitati dagli operatori della destinazione e necessari per la sua evoluzione sul mercato.

Per questo motivo si sono individuate **tre diverse ipotesi** organizzative strutturate nel modo seguente:

#### **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 da parte dell'Ambito allo stato attuale, con la conservazione della funzione di organizzazione di eventi tramite gestione diretta o assegnazione a terzi con

convenzioni o gare d'appalto, e la possibilità di coinvolgere anche la DMC 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 dovrà poi attuare 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, di coordinamento e gestione degli uffici informazioni, di comunicazione rimane in capo alla DMO di Ambito attraverso 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 che deve rapportarsi con più 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 turismo slow. 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.

In questa ipotesi è essenziale la totale collaborazione tra le varie DMC, e non solo tra DMO e DMC, in quanto la “motivazione prevalente di viaggio” dovrà essere circondata da altre motivazioni “secondarie”. Avendo più DMC che si occupano in modo specializzato di tematiche specifiche è fondamentale la collaborazione e la capacità di integrazione di progettazione e proposte (esempio prodotto trekking: al di là dell'organizzazione di tutto ciò che ruota intorno a questo tipo di viaggio/ short break/ vacanza, è necessario affiancare altri tipi di proposta come quella enogastronomica, culturale ecc.)

Seguendo una di queste ipotesi, l'intero processo di governance turistica dell'Ambito dovrebbe avviare un percorso virtuoso di miglioramento della qualità e competitività dell'offerta turistica 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 Lunigiana, 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 e 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 la Lunigiana, 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, magari innovando l'offerta attraverso un'elasticità diversa e con proposte più creative. Purtroppo, nella realtà, ci troviamo di fronte ad un territorio che ancora oggi ha una vocazione turistica debole, evidenziata dalla ultima posizione fra gli ambiti turistici toscani come presenze e come posti letto, anche se in crescita di flussi nell'ultimo decennio. Territorio che presenta, però, un alto potenziale competitivo derivante dalla presenza di **risorse naturalistiche specifiche** e dalla carenza di risorse generiche, in particolare da infrastrutture e da servizi turistici non abbastanza sviluppati per competere con i competitor fuori dai picchi stagionali estivi. In questo caso, lo sviluppo della destinazione turistica richiede tempi medio-lunghi necessari alla dotazione di risorse infrastrutturali, all'organizzazione di migliori servizi logistici, ad una diffusa crescita qualitativa dei servizi turistici e la soluzione di queste carenze coinvolge direttamente le istituzioni di governo dell'Ambito, e per certi aspetti quelle regionali o nazionali. Il percorso di creazione di una destinazione turistica *riconosciuta e attuale* dovrà necessariamente prevedere tre tipi di azioni parallele: una a breve termine, cosa possiamo e dobbiamo fare subito per invertire la tendenza; una a medio termine, una a lungo termine (infrastrutturale ecc.)

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 breve-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**<sup>6</sup> 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.

---

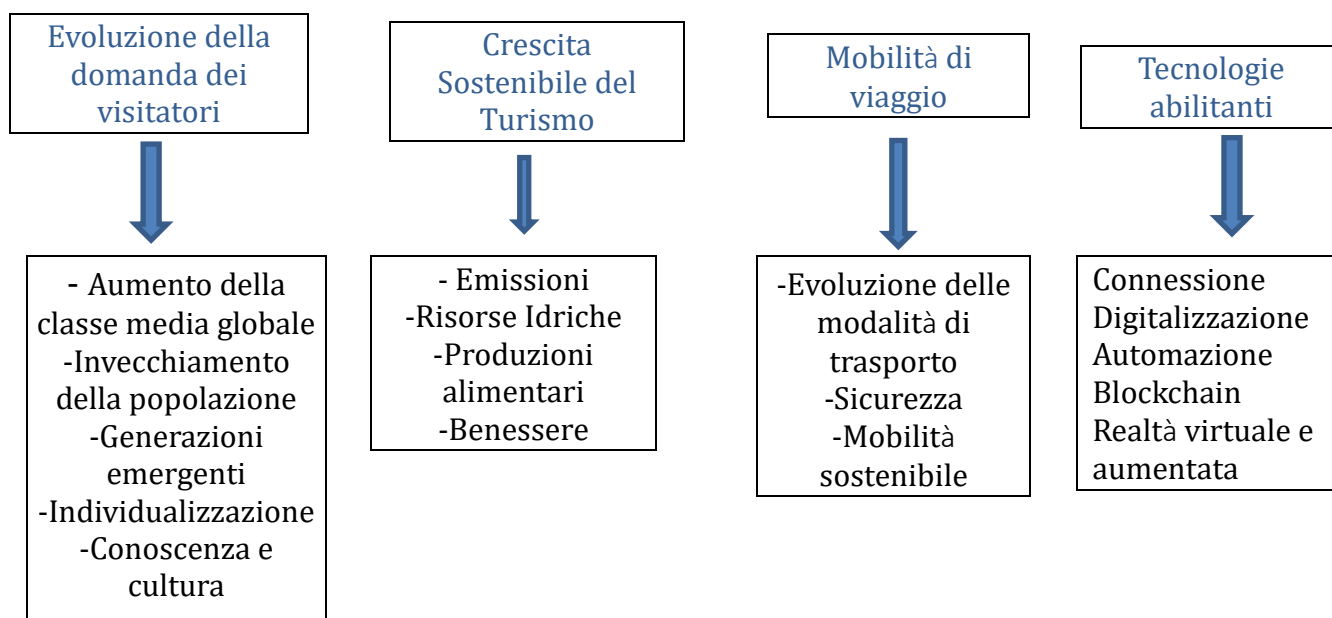
<sup>6</sup> Purtroppo durante la fase finale della redazione del DMP il mondo del turismo nazionale ed internazionale è stato drammaticamente colpito da "minacce esterne"; cambiare la progettualità in funzione di un mondo che intorno a noi si trasformerà è fondamentale per una buona ripresa e soprattutto 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 è destinata a crescere ed a diversificarsi significativamente sia nel medio che nel lungo periodo, nei volumi dei flussi turistici e 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. Infatti è del tutto evidente constatare che anche la relativa offerta si estende, 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, ma per orientarne i contenuti mantenendo la propria identità e rispettando le proprie risorse. La conoscenza di tali tendenze è dunque il principale fattore cognitivo nel processo di definizione della strategia di una destinazione. 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 nel breve e nel lungo periodo.

La descrizione di questi movimenti del mercato, sia in termini di domanda che in termini di offerta,

non deve perciò fornire una descrizione statistica dello stato di fatto attuale, ma serve a spiegare quali saranno i fenomeni in corso, magari ancora poco visibili, che nel futuro modificheranno la situazione attuale divenendo dominanti, prevedendo perciò l'evoluzione dei comportamenti di consumo, in particolare, nel nostro caso, del mercato turistico.

**Individuare una tendenza** significa analizzare un fenomeno ancora in fase embrionale, mentre quando si evidenziano 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.

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, in quanto azione necessaria all'impostazione delle loro politiche aziendali per mantenere le quote di mercato nel medio e lungo periodo. Tali soggetti pubblicano perciò articoli e report basati sui dati acquisiti internamente o da fonti esterne, entrambi utili 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, si è scelto di selezionare le indicazioni di sette operatori, tra i 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 pubblicato un rapporto sui trend del 2019 e considerati i più importanti per il mondo dei viaggi;
- **Travel Daily** ha analizzato 20 report di altri operatori per il 2019 fornendone una sintesi;
- **Travel Appeal**, apprezzata società di gestione dei big data nel turismo, ha pubblicato un report sui 10 trend dominanti nel 2019;
- **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 pubblicato un articolo sui trend principali del 2019;
- **Italian Exhibition Group** (IEG), organizzatore del TTG di Rimini, pubblica ogni anno un report sui trend turistici (Industry Vision Travel & Hospitality 2019); utilizza il metodo Semiotic Strategic Design©, realizzato da società specializzate in tali ricerche;
- **Treksoft**, multinazionale specializzata in software per il turismo con particolare specializzazione sulla commercializzazione di tour e attività sui territori, pubblica 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 sette 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, una volta eliminati quelli che risultavano assolutamente non rilevanti per la destinazione, 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 si è assegnato un **grado di rilevanza** per la destinazione, classificato con Bassa, Media e Alta, basandosi



sui 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 2019 SELEZIONATI DAI REPORT	Nome breve assegnato al trend	Fonti dei trend selezionati							Grado di rilevanza del trend per la destinazione
		Booking	Trave	Travel	Worl	LoneI	IEG - TTG	TrekSoft	
Self booking/ Mobile/ Marketplace/ Smart Hotels/ Virtual agent/ Semplicità grazie alla tecnologia	<b>Self &amp; Smart booking</b>	X	X	X	X	X	X	X	Media
Pratiche sostenibili/ Conscious travel/ Veicoli elettrici/ No Plastic/ Switch off/ Responsible	<b>Sustainable &amp; Responsible</b>	X	X	X		X	X	X	Alta
Esperienze in viaggio/ Local & Authentic/ Meno conosciute/ Slow/ Apprendere capacità pratiche	<b>Local &amp; practical Experiences</b>	X	X	X	X			X	Alta
Personalizzazione/ Esclusività/ Unicità/ Customised Travel/ Piccole AdV	<b>YOUUnique</b>	X	X	X	X		X	X	Alta
Sistemazioni non convenzionali/ Memorabile/ Avventure in territori sconosciuti	<b>Discovering Adventures</b>	X	X			X		X	Media
Social media/ Influencers/ Crescente importanza recensioni professionisti ed esperti	<b>Social</b>		X					X	Alta
Solo travellers/ Viaggi di single e famiglie di un solo genitore	<b>Solo – Family travels</b>		X					X	Media
Business + Leisure = Bleisure / Allungare viaggio affari per una breve vacanza	<b>Bleisure</b>			X	X			X	Bassa
Mindfulness/ Well being/ Walking tours/ Hotel Brand as life coach/ Ben- essere	<b>Chance to change</b>		X				X	X	Alta
Bite sized/ Short break ma più intensi ed accurati	<b>Short but intense</b>	X	X	X					Media

## Individuazione proposte di miglioramento emerse negli incontri con gli operatori

La metodologia utilizzata per raccogliere le proposte di miglioramento degli operatori locali è stata quella di recepire indicazioni durante l'organizzazione di **seminari di co-progettazione** strutturati in gruppi di lavoro. Gli incontri, suddivisi per tipologie di prodotto (Turismo Attivo – Sport Outdoor, Turismo Slow – Passione enogastronomica), hanno coinvolto circa 30 partecipanti in tre differenti seminari svolti nel mese di novembre del 2019. Il numero degli aderenti non era certamente rappresentativo dell'insieme degli stakeholders operanti nell'Ambito, ma la variegata tipologia dei partecipanti ha contribuito ad animare il lavoro dei gruppi, dai quali sono emerse **proposte di miglioramento ricorrenti**.

Oltre a questo è stato inviato agli stakeholders partecipanti alla consulta una scheda riepilogativa dei principali fattori di competitività con le relative proposte di miglioramento. Inoltre sono stati analizzati ed inseriti i risultati dei living lab realizzati con gli operatori turistici all'interno del progetto VIVIMED.

Pertanto, si può ritenere che le **proposte di miglioramento emerse dai seminari, dai living lab del progetto Vivimed e dai questionari ricevuti dagli operatori della consulta, siano rappresentative** delle indicazioni degli stakeholders privati dell'Ambito. Gli indirizzi strategici formulati sulla base di tali proposte dovranno essere comunque oggetto di una ulteriore serie di seminari nel 2020, alla luce anche della situazione di emergenza che il territorio ed il settore sta vivendo, al fine di validare gli indirizzi e definire un piano di azioni condiviso dal maggior possibile di stakeholders locali.

Lo staff del Centro Studi Turistici presente ai seminari ha avuto il compito di facilitare il confronto ed orientare le conversazioni all'interno dei vari gruppi. Con questa metodologia si è riusciti ad ottenere informazioni più elaborate e condivise, rispetto a quelle che si sarebbero potute ottenere dai singoli partecipanti mediante interviste individuali. Il contesto del "lavoro di gruppo" infatti, ha facilitato e stimolato la riflessione e il confronto. Alla fine dei seminari si è provveduto a riorganizzare ed elaborare delle proposte di sintesi strutturate su **6 tematiche** diverse:

- **ACCESSIBILITA'**: logistica e trasporti
- **ATTRATTIVITA'**: attrattori, attività, servizi prodotti, promozione e commercializzazione
- **ACCOMPAGNAMENTO**: informazione, formazione, aggiornamento e lavoro
- **EVENTI**: organizzazione e coordinamento
- **OPERATORI**: rapporti fra imprese ricettive, operatori commerciali ed altri servizi privati
- **SOSTENIBILITA' AMBIENTALE**: ambiente, rifiuti e acqua

## Le proposte di miglioramento

Successivamente all'individuazione delle 15 proposte di miglioramento 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 15 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 nel 2020, alla luce delle mutate condizioni del mercato turistico nazionale ed internazionale, al fine di validare 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 delle 15 proposte di miglioramento

TEMATICA	SINTESI PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO	NOME ABBREVIATO	PRIORITA'
<b>ACCESSIBILITA': Logistica e trasporti</b>	Realizzazione ed organizzazione di una rete integrata di piste ciclabili ed itinerari di trekking su tutto il territorio dell'Ambito, con organizzazione del servizio di manutenzione degli stessi	<b>Rete itinerari</b>	<b>ALTA</b>
	Migliorare rete trasporti (su gomma e su rotaia) interni all'Ambito per collegare strutture ricettive, servizi, borghi interni, puntando a coordinare servizi esistenti, pubblici e privati, e concentrandosi sull'ecosostenibilità	<b>Mobilità sostenibile</b>	<b>ALTA</b>
	Migliorare la rete di accessibilità al territorio della Lunigiana, attraverso un coordinamento degli orari del sistema di trasporto pubblico locale	<b>Trasporto Pubblico Locale</b>	<b>MEDIA</b>
<b>ACCOMPAGNAMENTO: Informazione, Formazione lavoro</b>	Migliorare produzione supporti cartacei, abbinato a formazione del personale addetto per migliorare la conoscenza approfondita del territorio e le competenze linguistiche	<b>Qualità servizi IAT</b>	<b>ALTA</b>
	Organizzazione di una nuova segnaletica turistica, aggiornata e funzionale, per la valorizzazione delle peculiarità del territorio	<b>Segnaletica turistica</b>	<b>MEDIA</b>
	Organizzare un sistema integrato di informazione turistica aperto alle strutture ricettive, con un ufficio di redazione dell'Ambito attivo tutto l'anno	<b>Organizzazione della rete IAT</b>	<b>ALTA</b>
	Migliorare interazione con le scuole e le strutture di formazione per migliorare la qualità professionale dei giovani tramite stage aziendali e programmi alternanza scuola/lavoro	<b>Scuole e imprese</b>	<b>ALTA</b>
	Favorire aggiornamento imprenditori e personale delle imprese, istituendo attività formative e di aggiornamento regolari	<b>Formazione imprese</b>	<b>MEDIA</b>
<b>ATTRATTIVITA': Attrattori Attività Servizi Promozione e commercializzazione</b>	Identificazione di un portale web di area dotato di informazioni relative a servizi accessori (tour&esperienze) con produzione di foto/video da rendere disponibili agli operatori. Concentrare le risorse sul web e social	<b>Portale di area Strumenti social</b>	<b>ALTA</b>
	Individuare soggetti specializzati per la costruzione e la commercializzazione di prodotti turistici tematici di Ambito, in particolare su sport, turismo outdoor, turismo slow (cammini ed enogastronomia) coerenti con identità dell'Ambito	<b>Prodotti turistici tematici</b>	<b>ALTA</b>
	Aggregare gli operatori per creazione offerte integrate da presentare in fiere e B2B con brochure e personale esperto in lingue all'interno di spazi/stand coordinati dall'Ambito nelle iniziative di TPT	<b>Fiere e B2B</b>	<b>ALTA</b>

<b>EVENTI: Organizzazione e Coordinamento</b>	Coordinamento degli eventi suddivisi sia a livello stagionale sia a livello tematico, sfruttando i luoghi più suggestivi dell'Ambito e concentrandosi su eventi integrati fra sport / outdoor /enogastronomia con una specifica impronta sull'ambiente e coerenti con l'identità turistica scelta per l'Ambito incrementando collaborazioni fra operatori/enti/associazioni; pensare ad un evento di Ambito di importanza internazionale	<b>Programmazione eventi di Ambito</b>	<b>ALTA</b>
<b>OPERATORI: Rapporto fra imprese ricettive, commerciali ed altri servizi privati</b>	Migliorare l'integrazione fra strutture ricettive e gli altri servizi privati su specifici progetti comuni dell'Ambito per aumentare la collaborazione per la valorizzazione del territorio (incontri periodici, coordinamento chiusure e aperture in periodi di bassa stagione)	<b>Integrazione operatori</b>	<b>MEDIA</b>
<b>SOSTENIBILITA': Ambiente, Rifiuti Acqua</b>	Scelte importanti a sostegno dell'ambiente: miglioramenti su raccolta differenziata rifiuti con incentivi agli operatori virtuosi, progetto "no plastic" di Ambito e sensibilizzazione, studenti, operatori e dei clienti (info point, cartelloni, occasioni pubbliche) su temi Ambientali e legati alla sostenibilità.	<b>Scelte eco- sostenibili</b>	<b>ALTA</b>
	Migliorare cura del territorio con particolare riferimento ai punti di accesso, alla gestione zone urbane (piante, aree attrezzate) e collinari (boschi, sentieri)	<b>Cura del territorio</b>	<b>ALTA</b>

**CONFRONTO TRA LE 15 PROPOSTE DI  
MIGLIORAMENTO E I 10 TREND DI MERCATO**

		Sustainable & Responsible	Local & practical Experiences	Chance to change	Self&Smart booking	YOUNique	Social	Solo-family travels	Short but intense	Discovering Adventures	Bleisure
Proposte di miglioramento	PRIORITA'	A	A	A	M	M	M	M	M	B	B
Rete itinerari	ALTA	X	X	X	X	X		X	X	X	
Mobilità sostenibile	ALTA	X	X	X		X		X	X	X	
Trasporto Pubblico Locale	MEDIA		X	X	X	X					
Qualità servizi IAT	ALTA		X		X	X	X	X	X		
Segnaletica turistica	MEDIA		X								
Organizzazione della rete IAT	ALTA		X		X		X	X	X	X	
Scuole e imprese	ALTA		X		X	X	X				
Formazione imprese	MEDIA		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
Fiere e B2B	ALTA		X			X	X	X		X	
Programmazione eventi di Ambito	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Integrazione operatori	MEDIA		X	X	X	X			X	X	
Scelte eco-sostenibili	ALTA	X		X		X	X				
Cura del territorio	ALTA	X	X	X			X	X	X	X	

**QUADRO STRATEGICO  
DI INDIRIZZO DELL'AMBITO LUNIGIANA<sup>7</sup>**

QUADRO STRATEGICO DI INDIRIZZO DELL'AMBITO LUNIGIANA <sup>7</sup>		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 accessibilità e mobilità attivando servizi in grado di attirare nuovi segmenti di mercato Annullare il gap informatico sul web offrendo servizi all'avanguardia con tecnologie innovative Ampliare la stagionalità offrendo proposte in primavera/autunno con esperienze di viaggio in linea con i nuovi trend di consumo Migliorare la professionalità degli operatori e dei giovani Eliminare differenze organizzative all'interno dell'Ambito che possono essere percepite in modo distorto dai turisti e rendono più difficili le integrazioni tra operatori Ridurre frammentazione offerta e migliorare la commercializzazione
Mobilità sostenibile	ALTA		
Trasporto Pubblico Locale	MEDIA		
Qualità servizi IAT	ALTA	Valorizzare le offerte ed esperienze meno conosciute rendendole facilmente accessibili e prenotabili	
Segnaletica turistica	MEDIA		
Organizzazione della rete IAT	ALTA		
Scuole e imprese	ALTA	Favorire la crescita di una cultura della accoglienza e la condivisione del valore turistico della destinazione	
Formazione imprese	MEDIA		
Portale di area e Strumenti social	ALTA		
Prodotti turistici tematici	ALTA	Aumentare la capacità competitiva delle imprese riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una vera integrazione	
Fiere e B2B	ALTA		
Programmazione eventi di Ambito	ALTA		
Integrazione operatori	MEDIA	Costruire una offerta integrata e competitiva basata sui punti di forza della destinazione	
Scelte eco-sostenibili	ALTA		
Cura del territorio	ALTA		

<sup>7</sup> Tutti siamo consapevoli di quanto sia drammatica la situazione attuale per il settore del turismo. E' impossibile fare qualunque tipo di previsione sulla ripartenza. Però una cosa è certa: per quanto in modo diverso, in modo mite o quello che sarà, il primo mercato a rimettersi in moto sarà quello toscano in Toscana e quello italiano. La Lunigiana, come altri ambiti a forte vocazione naturalistica, non è fortemente dipendente dai mercati internazionali che incidono per il 43% circa sulle presenze. I principali mercati di riferimento nazionali di questo Ambito sono quelli di "prossimità", Lombardia, Toscana, Emilia Romagna, Veneto, Liguria. E se abbiamo detto che i primi turisti che si sposteranno saranno gli italiani, i mercati di prossimità dell'ambito (toscani, liguri, emiliani.....) la Lunigiana in questo ha qualche opportunità in più di altri Ambiti. Qui possono essere immaginate azioni e interventi a breve termine, per farsi trovare pronti e compatti al momento in cui le attività potranno riaprire e ci sarà una ripartenza. Ora, subito. Azioni nei confronti dei mercati di prossimità che saranno utili per la sopravvivenza delle imprese.

## Cronoprogramma generale 2020-2022

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 aprile 2020 a settembre 2022**. Il cronoprogramma è diviso per **semestri** che vanno da aprile a settembre, coincidente con il clou della stagione turistica principale, e da ottobre a marzo, periodo in cui la maggior parte degli operatori turistici registrano aperture differenziate e possono essere avviate alcune azioni specifiche, non realizzabili durante la stagione turistica e in cui è solitamente concentrata la maggior parte delle attività ed eventi di promo-commercializzazione in Italia e all'estero.

		<b>Aprile 2020 Settembre 2020</b>	<b>Ottobre 2020 Marzo 2021</b>	<b>Aprile 2021 Settembre 2021</b>	<b>Ottobre 2021 Marzo 2022</b>	<b>Aprile 2022 Settembre 2022</b>
<b>Proposte di miglioramento</b>	<b>PRIORITA'</b>					
Rete itinerari	ALTA					
Mobilità sostenibile	ALTA					
Trasporto Pubblico Locale	MEDIA					
Qualità servizi IAT	ALTA					
Segnaletica turistica	MEDIA					
Organizzazione della rete IAT	ALTA					
Scuole e imprese	ALTA					
Formazione imprese	MEDIA					
Portale di area e Strumenti social	ALTA					
Prodotti turistici tematici	ALTA					
Fiere e B2B	ALTA					
Programmazione eventi di Ambito	ALTA					
Integrazione operatori	MEDIA					
Scelte eco-sostenibili	ALTA					
Cura del territorio	ALTA					



## **PREMESSA alla Seconda Parte**

Questa seconda parte del documento raccoglie il testimone della prima fase di start up dell'Ambito avviata dalle Amministrazioni e lo sviluppa definendo in modo più dettagliato le azioni da attuare a partire dal 2020, basandosi sui risultati conseguiti nella fase di start up che ha coinciso con la stagione turistica e quindi con le prime attività operative realizzate dall'Ambito.

Infatti, la prima parte del presente documento ha costituito un preciso riferimento per l'attività, sviluppandosi ulteriormente nel corso della seconda fase di start up, grazie anche all'organizzazione di supporti cartacei e tecnologici per le attività di informazione turistica a carattere sovra comunale, alla produzione di contenuti grafici, testuali e visuali per le attività di comunicazione, al coinvolgimento degli operatori attraverso seminari di co-progettazione sui prodotti turistici e l'avvio di concrete iniziative di progettuali 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 Lunigiana, rispetto ad altre aree simili della Regione Toscana: Amiata e Garfagnana. Segue poi la definizione dettagliata dell'organizzazione dell'Ambito nella forma di una DMO secondo l'impostazione emersa nelle riunioni della Conferenza dei Sindaci, 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 dei progetti di Ambito e delle azioni prioritarie sulla base delle indicazioni emerse nei due seminari di co-progettazione, oltre alle indicazioni sulle modalità di monitoraggio del risultato delle azioni da attuare per verificare la validità e la ricaduta delle risorse investite.

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 Lunigiana.

### **Il posizionamento sul mercato dell'Ambito Lunigiana 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 della Lunigiana attraverso la comparazione di alcuni "indicatori". Per l'analisi sono stati messi a confronto i dati di mercato con quelli di altre due aree omogenee: l'Amiata e la Garfagnana e Media Valle del Serchio. La scelta delle aree competitors è stata operata in parte per similitudine di offerta e in parte per dimensione del mercato. Inoltre, sebbene siano molti gli elementi di differenziazione, gli Ambiti si comparano sia per la conformazione del territorio,

prevalentemente di natura collinare e montuosa, che ne rende più problematica l'accessibilità ma anche gli spostamenti interni, sia per il livello di sviluppo turistico piuttosto contenuto che ha permesso alle aree di mantenere viva la propria autenticità.

Partendo dall'analisi dei dati delle statistiche ufficiali forniti dalla Regione Toscana, le tre aree presentano alcune differenze sia nel numero di strutture ricettive ufficiali, sia nella capacità di posti letto, sia per il dimensionamento della domanda turistica. La Lunigiana presenta i valori più bassi.

Dimensione del mercato turistico Ambiti – Anno 2018			
	<b>Lunigiana</b>	<b>Amiata</b>	<b>Garfagnana e Media Valle del Serchio</b>
Esercizi	203	210	359
Posti letto	3.081	4.344	6.191
Arrivi	40.634	54.312	83.805
Presenze	107.395	157.052	288.635

Per misurare la pressione esercitata dai turisti nei tre Ambiti sono stati calcolati due indicatori; si tratta della densità turistica e del tasso di turisticità, ottenuti dal rapporto tra le presenze turistiche rispettivamente con la superficie territoriale e la popolazione residente.

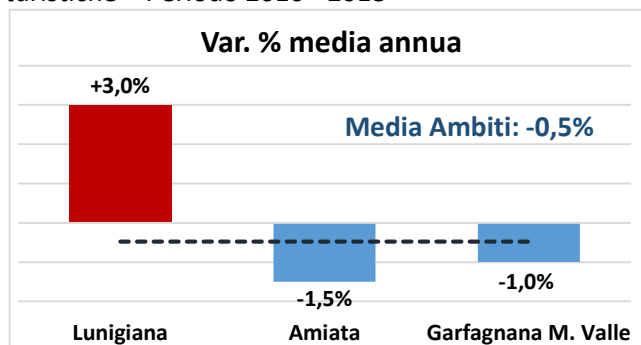
Con 110 pernottamenti per chilometro quadrato e 2 presenze per abitante, la Lunigiana risulta l'area con il più basso impatto antropico da pressione turistica.

Indicatori della domanda turistica – Anno 2018		
	<b>Densità turistica<sup>8</sup></b>	<b>Tasso di turisticità<sup>9</sup></b>
<i>Lunigiana</i>	110,4	2,0
Amiata	265,5	6,2
Garfagnana e Media Valle	295,6	4,9

La valutazione sull'andamento della domanda ha preso in esame il periodo 2010 – 2018. I risultati premiano solamente la Lunigiana, cresciuta complessivamente di oltre 26 punti percentuali, al contrario i trend sono negativi sia per l'Amiata (-11%) sia per la Garfagnana (-8%).

Variazione delle presenze turistiche – Periodo 2010 - 2018

Ambito	Periodo 2010-2018	
	Var. ass.	Var. %
<i>Lunigiana</i>	+22.454	26,4%
Amiata	-20.151	-11,4%
Garfagnana e M. Valle	-24.067	-7,7%

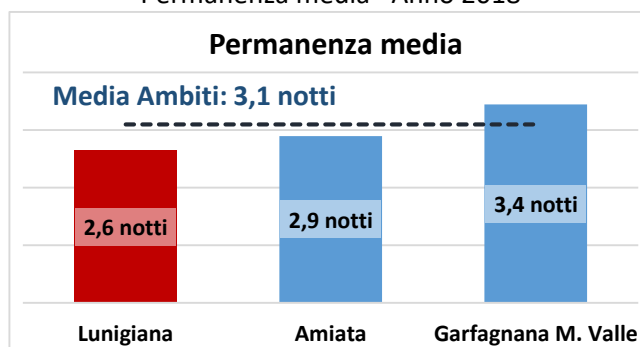


Nel corso dell'ultima stagione, la permanenza media dei turisti nella Lunigiana è stata di 2,6 notti, una durata dei soggiorni inferiore al valore medio delle altre due aree competitor.

<sup>8</sup> Densità turistica = Presenze/Superficie territoriale

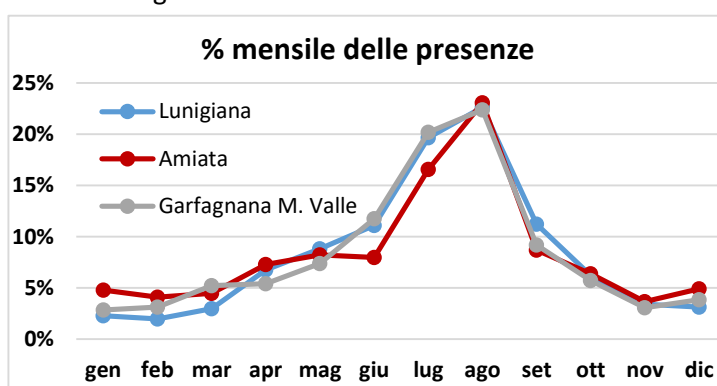
<sup>9</sup> Tasso di turisticità = Presenze / Popolazione residente

Permanenza media– Anno 2018



Un aspetto che accomuna i tre Ambiti riguarda la distribuzione mensile dei flussi turistici nel corso dell'anno. In generale si può osservare come la stagione inizi a prendere quota a partire dal mese di aprile, presumibilmente con le festività pasquali e i ponti primaverili, cresca gradualmente fino al mese di giugno, raggiunga l'intensità massima a luglio e agosto per poi tornare a diminuire fino ai livelli minimi negli ultimi due mesi. L'Amiata presenta una quota più significativa di flussi anche nei mesi invernali grazie al turismo montano, negli altri due Ambiti si rileva una maggiore concentrazione nel bimestre giugno-agosto e solo per la Lunigiana anche a settembre.

Stagionalità dei flussi turistici – Anno 2018



A differenza di quanto accade a livello regionale dove il tasso di internazionalizzazione della domanda è pari al 54% del totale, la Lunigiana e l'Amiata si distinguono per una quota più elevata di turismo domestico (rispettivamente il 57,2% e l'80,5% delle presenze). Nella Garfagnana e Media Valle invece i turisti stranieri hanno prevalso determinando il 55,5% delle presenze totali.

Movimento turistico per nazionalità

	<b>Lunigiana</b>		<b>Amiata</b>		<b>Garfagnana e M. Valle</b>	
	<b>Italiani</b>	<b>Stranieri</b>	<b>Italiani</b>	<b>Stranieri</b>	<b>Italiani</b>	<b>Stranieri</b>
Arrivi	25.567	15.067	46.649	7.663	49.223	34.582
Presenze	61.476	45.919	126.369	30.683	128.481	160.154

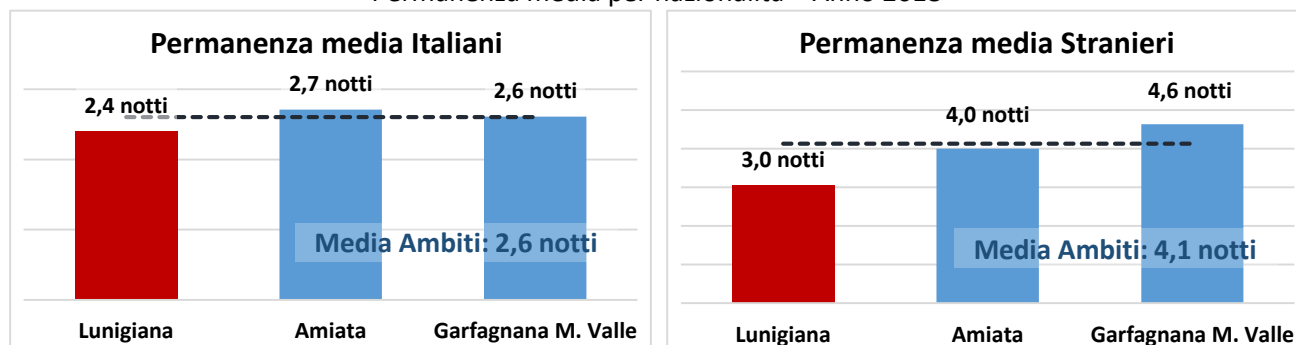
Proprio dai mercati esteri è arrivata la spinta maggiore alla crescita del turismo in Lunigiana; rispetto al 2010, le presenze straniere sono quasi raddoppiate (+87,6%), mentre quelle degli italiani sono aumentate solo di qualche punto (+1,7%).

Variazione delle presenze turistiche per nazionalità – Periodo 2010 - 2018

<b>Ambito</b>	<b>Italiani</b>		<b>Stranieri</b>	
	<b>Var. ass.</b>	<b>Var. %</b>	<b>Var. ass.</b>	<b>Var. %</b>
Lunigiana	+1.013	+1,7	+21.441	+87,6
Amiata	-5.639	-4,3	-14.512	-32,1
Garfagnana e M. Valle	-43.088	-25,1	+19.021	+13,5

Ovunque la durata dei soggiorni dei turisti stranieri è stata superiore a quella degli italiani. La permanenza media nella Lunigiana si conferma più bassa per entrambe le componenti.

Permanenza media per nazionalità – Anno 2018



Per i primi 6 mercati nazionali ed esteri di ciascun Ambito, sono state riportate le rispettive quote di presenze registrate nel corso del 2018 e le variazioni percentuali per il periodo 2010-2018.

In Lunigiana si sono rafforzati quasi tutti i principali mercati italiani, ad eccezione dei turisti toscani e liguri, e tutti i mercati stranieri; da sottolineare le performance delle prime tre nazionalità, tedeschi, belgi e francesi che nel periodo osservato hanno più che raddoppiato le proprie giornate di presenza sul territorio.

			Principali mercati italiani					
<b>Lunigiana</b>			<b>Amiata</b>			<b>Garfagnana e Media Valle</b>		
	% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %
	<b>Italiani</b>	<b>'18/'10</b>		<b>Italiani</b>	<b>'18/'10</b>		<b>Italiani</b>	<b>'18/'10</b>
Lombardia	26,8%	+46,9	Lazio	37,3%	-9,7	Toscana	38,3%	-18,9
Toscana	13,5%	-45,3	Toscana	31,6%	+5,6	Lombardia	12,9%	-33,2
Emilia-R.	9,1%	+23,4	Lombardia	6,8%	-10,4	Emilia-R.	8,0%	+3,9
Veneto	9,0%	+18,1	Emilia-R.	4,5%	+24,9	Lazio	7,6%	-44,1
Liguria	8,7%	-40,7	Veneto	3,0%	+6,5	Liguria	5,2%	-23,6
Campania	7,0%	+105,9	Marche	2,7%	+29,2	Veneto	4,1%	-29,3

			Principali mercati Stranieri					
<b>Lunigiana</b>			<b>Amiata</b>			<b>Garfagnana e Media Valle</b>		
	% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %
	<b>Stranieri</b>	<b>'18/'10</b>		<b>Stranieri</b>	<b>'18/'10</b>		<b>Stranieri</b>	<b>'18/'10</b>
Germania	18,1%	+138,7	Germania	31,4%	-5,8	Regno Unito	17,8%	+7,0
Belgio	17,0%	+125,4	Paesi Bassi	12,2%	-42,6	Germania	16,8%	+23,3
Francia	13,1%	+164,4	Svizzera	7,9%	7,0	Stati Uniti	14,2%	+182,0
Paesi Bassi	10,8%	+0,7	Francia	7,3%	-19,8	Paesi Bassi	11,0%	-21,0
Regno Unito	9,3%	+82,7	Polonia	3,8%	-29,1	Danimarca	7,1%	-21,5
Svizzera	5,2%	+101,9	Austria	3,8%	-44,9	Francia	4,1%	+3,9

Sebbene in Lunigiana la ricettività extralberghiera risulti più ampia di quella tradizionale (73% dei posti letto totali), la domanda turistica nel 2018 si è distribuita in maniera uniforme tra i due comparti ricettivi. Un discorso analogo può essere fatto per la Garfagnana (51,1% di presenze extralberghiere), mentre per l'Amiata sia l'offerta sia la domanda tendono a privilegiare le sistemazioni alberghiere (66,1% di presenze).

Movimento turistico per tipologia ricettiva

	<b>Lunigiana</b>		<b>Amiata</b>		<b>Garfagnana e M. Valle</b>	
	<b>Alb.</b>	<b>Extra</b>	<b>Alb.</b>	<b>Extra</b>	<b>Alb.</b>	<b>Extra</b>
Arrivi	19.963	20.671	37.971	16.341	52.654	31.151
Presenze	53.899	53.496	103.738	53.314	141.120	147.515

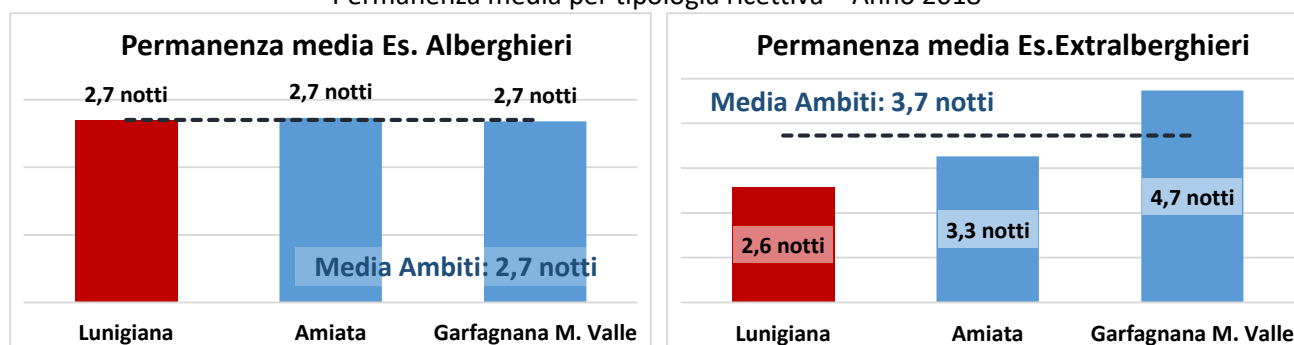
La crescita dei flussi rilevata in Lunigiana nel periodo 2010-2018 ha premiato soprattutto il comparto extralberghiero, con oltre 16 mila pernottamenti, ma ha coinvolto anche la ricettività alberghiera, con oltre 6 mila presenze in più. Negli altri due Ambiti, le tendenze negative hanno interessato entrambi i comparti.

Variazione delle presenze turistiche per tipologia ricettiva – Periodo 2010 – 2018

Ambito	Alberghiero		Extralberghiero	
	Var. ass.	Var. %	Var. ass.	Var. %
Lunigiana	+6.336	+13,3	+16.118	+43,1
Amiata	-3.056	-2,9	-17.095	-24,3
Garfagnana e M. Valle	-15.718	-10,0	-8.349	-5,4

Se la permanenza media nelle imprese alberghiere è sempre uguale alle 2,7 notti in tutti e tre gli Ambiti, negli esercizi extralberghieri risulta sensibilmente diversa, passando da 2,6 notti della Lunigiana alle 4,7 notti della Garfagnana e Media Valle.

Permanenza media per tipologia ricettiva – Anno 2018



Infine, di seguito viene riportata la distribuzione dei flussi per risorsa turistica prevalente nei tre Ambiti, con la relativa variazione percentuale tra il 2010 e il 2018. In Lunigiana, dove i comuni sono raggruppati in ben 5 diversi prodotti prevalenti, circa l'83% delle presenze si concentra nelle località di campagna e collina e di altro interesse, il 13% nei comuni di arte e affari. L'andamento positivo del turismo degli ultimi anni ha premiato tutte e tre questi raggruppamenti.

Presenze turistiche per risorsa turistica prevalente

	Lunigiana		Amiata		Garfagnana e M. Valle	
	Presenze	Var. % '18/'10	Presenze	Var. % '18/'10	Presenze	Var. % '18/'10
Arte e affari	13.739	+35,1	/	/	145.573	+4,5
Montagna	1.424	-30,4	157.052	-11,4%	120.208	-16,8
Termale	3.429	+426,7	/	/	22.854	-20,9
Campagna e collina	42.312	+28,2	/	/	/	/
Altro interesse	46.491	+19,0	/	/	/	/

## La reputazione digitale (web reputation) dell'Ambito Lunigiana

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 Lunigiana presenti su Booking.com, che è pari a 256 con un voto medio pari a 9 equivalente a Buono, 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. Per le altre due aree competitors troviamo la Garfagnana e Media Valle del Serchio con 273 strutture e un giudizio medio pari a 9, vale a dire lo stesso livello di “reputazione” registrato per le imprese della Lunigiana. Infine, per l'Amiata le strutture presenti al momento dell'osservazione erano 183 e il giudizio medio lievemente più basso uguale a 8,8

La presenza delle strutture ricettive su Booking.com

	<b>Lunigiana</b>	<b>Garfagnana e Media Valle del Serchio</b>	<b>Amiata</b>
N.° strutture ricettive	<b>256</b>	273	183
Voto medio	<b>9,0</b>	9,0	8,8

Per l'offerta ristorativa dell'Ambito Lunigiana è stata analizzata la piattaforma The Fork del gruppo Tripadvisor; 14 le attività presenti che ottengono un voto medio di 9 su una scala da 1 a 10; i voti vengono attribuiti alla cucina, al servizio e all'atmosfera. Leggermente al di sotto il livello medio di giudizio conseguito dalle 44 attività della Garfagnana (8,8), mentre per l'Amiata a parità di numero di ristoranti presenti (14) il giudizio medio ottenuto, pari a 7,4, è ampiamente più basso.

La presenza dei ristoranti su The Fork

	<b>Lunigiana</b>	<b>Garfagnana e Media Valle del Serchio</b>	<b>Amiata</b>
N.° ristoranti	<b>14</b>	44	14
Voto medio	<b>9,0</b>	8,8	7,4

L'ultima osservazione è stata dedicata alle “Attrazioni/Cose da fare e vedere” presenti su Tripadvisor. 99 i riferimenti censiti per l'area della Lunigiana, 121 le attrazioni della Garfagnana e Media Valle del Serchio e 66 quelle dell'Amiata, suddivisi in 12 categorie.

La categoria maggiormente rappresentata nell'Ambito della Lunigiana è quella dei Siti d'interesse (un totale di 65), nella Garfagnana (72) e nell'Amiata (40), suddivisa a sua volta in varie sotto categorie:

- Chiese
- Siti religiosi e luoghi sacri
- Luoghi e punti d'interesse
- Siti storici
- Edifici architettonici
- Monumenti e statue
- Castelli
- Torri
- Ponti

Anche se di gran lunga inferiore a livello numerico, al secondo posto troviamo la categoria dei Parchi e natura.

Le Cose da fare/vedere su Tripadvisor

	<b>Lunigiana</b>	<b>Garfagnana e Media Valle del Serchio</b>	<b>Amiata</b>
<b>1. Siti d'interesse</b>	<b>65</b>	72	40
<b>2. Parchi e natura</b>	<b>9</b>	6	6
<b>3. Musei</b>	<b>7</b>	5	4
<b>4. Vita notturna</b>	<b>7</b>	4	1
<b>5. Shopping</b>	<b>5</b>	4	6
<b>6. Risorse per i viaggiatori</b>	<b>2</b>	3	1
<b>7. Concerti e spettacoli</b>	<b>1</b>	2	-
<b>8. Giochi e Divertimenti</b>	<b>1</b>	2	4
<b>9. Attività all'aperto</b>	<b>1</b>	17	-
<b>10. Cibo e bevande</b>	-	2	3
<b>11. Trasporti</b>	-	-	1
<b>12. Spa e benessere</b>	-	4	-
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>121</b>	<b>66</b>

Dai Siti di interesse della Lunigiana, che rappresentano senza dubbio i principali attrattori, ne sono stati selezionati 10 e corrispondono esattamente alle risorse che occupano la prima posizione nella categoria di riferimento. In totale ottengono 1.105 recensioni e un voto medio pari a 4,3 su una scala di valutazione da 1 a 5 cerchi, collocandosi pertanto tra i giudizi Molto Buono ed Eccellente.

I primi 10 Siti di interesse rilevati in alcuni comuni, secondo Tripadvisor

<b>Risorsa</b>	<b>Comune</b>
Castello Malaspina	Fosdinovo
Centro storico di Pontremoli	Pontremoli
Borgo di Filetto	Villafranca in Lunigiana
Castello dell'Aquila	Fivizzano
Farmacia Clementi	Fivizzano
Pieve di Sorano	Filattiera
Fortezza della Brunella	Aulla
Borgo Medievale di Apella	Licciana Nardi
Centro storico di Mulazzo	Mulazzo
Passo dei Due Santi	Zeri

Altra importante categoria della sezione Cose da fare/Vedere di Tripadvisor è quella relativa ai Parchi e Natura, che comprende le riserve naturali, le montagne, i corsi e bacini d'acqua, le formazioni geologiche, le cascate; 9 le risorse naturalistiche della Lunigiana (6 sia in Garfagnana che nell'Amiata). Le 4 principali risorse naturalistiche per numero complessivo di recensioni, in totale ottengono 370 recensioni e un voto medio pari a 4,4 (su una scala di valutazione da 1 a 5 cerchi), collocandosi tra i giudizi Molto Buono ed Eccellente.

I principali Parchi Natura, secondo Tripadvisor

<b>Risorsa</b>	<b>Comune</b>
Grotte di Equi	Fivizzano
Stretti di Giaredo	Pontremoli
Lago Paduli	Comano
Conca del Merizzo	Villafranca in Lunigiana

La terza categoria maggiormente rappresentata è quella dei Musei (specializzati, storici); 7 in totale, distribuiti sul territorio della Lunigiana (5 in Garfagnana e 4 nell'Amiata).



I primi 3 musei dell'area in totale ottengono 400 recensioni e un voto medio pari a 4,3 (su una scala di valutazione da 1 a 5 cerchi), ottenendo un giudizio compreso tra Molto Buono ed Eccellente.

I principali musei, secondo Tripadvisor

Risorsa	Comune
Museo delle Statue Stele Lunigianesi	Pontremoli
Museo Audiovisivo della Resistenza	Fosdinovo
Museo dell'Emigrazione della Gente di Toscana	Mulazzo

Anche nella categoria “Vita notturna” (Bar, club, ecc.) troviamo 7 riferimenti (5 in Garfagnana e 4 nell’Amiata).

La categoria “Shopping” comprende i negozi di specialità: nell’Ambito Lunigiana sono complessivamente 5 (4 nella Garfagnana e 6 nell’Amiata) e ottengono complessivamente 255 recensioni e un voto medio pari a 4 (Molto buono).

## SEZIONE 4: ORGANIZZAZIONE DELLA DMO DI AMBITO

### Proposta del modello organizzativo dell'Ambito

A seguito della presentazione del modello di “Governance” di un Ambito turistico, si suggerisce alla Conferenza dei sindaci due modelli organizzativi rappresentati dalla **ipotesi n. 1** che prevede una DMO con funzioni ridotte all'essenziale ed una unica DMC con ampie funzioni e deleghe per la gestione del settore turismo nella destinazione e dalla **ipotesi n. 2** che, invece prevede maggiori funzioni assegnate alla DMO di Ambito ed unica DMC con funzioni limitate alle attività di promo-commercializzazione della destinazione

Come si vede nelle pagine seguenti, l'ipotesi 1 prevede la gestione diretta da parte della DMO di alcune attività istituzionali, il coordinamento amministrativo, la gestione dell'OTD e le attività di controllo della DMC incaricata di svolgere le tipiche azioni di organizzazione prodotto turistico, di comunicazione e di promo-commercializzazione dei prodotti dell'Ambito e di redazione specializzata dell'informazione turistica di Ambito, attraverso la selezione di fornitori esterni specialistici.

L'ipotesi 2 prevede invece, la gestione diretta da parte della DMO di Ambito oltre che delle attività istituzionali anche le attività di coordinamento dell'informazione turistica e di comunicazione 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 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 nei due schemi di ipotesi organizzative 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 3 o 4 gruppi:

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

## IPOTESI N. 1: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito

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

		<p>ed off line, attività promozionali sul territorio sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: workshop, educational, press trip, blog tour ecc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali</b> 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</li> <li>• <b>Relazione con buyers</b> nazionali ed internazionali per lo sviluppo dei canali distributivi dell'Ambito</li> <li>• <b>Vendita prodotti turistici</b>, 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.</li> </ul>
--	--	--

## Schema della ipotesi organizzativa 1

AREA ATTIVITA' DMO DI AMBITO					AREA ATTIVITA' DMC UNICA										
ATTIVITA' ISTITUZIONALI					INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E COMUNICAZIONE					PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE					
Coord.to ammin.vo	Progetti di Ambito su risorse locali	Gestione OTD e Dialogo con operatori	Attività di controllo azioni DMC	Piano operativo con TPT	Back office e gestione piattaforma IAT	Supporti cartacei	Ufficio stampa e comunicazione	Portale web	Web Mktng & Social Media	Analisi destinazione e strategica	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					

### Legenda modalità di gestione

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

### Legenda grafica



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

<b>D M O</b>	<b>ATTIVITA' ISTITUZIONALI</b>	<p><b>Gestione e Coordinamento amministrativo</b>, riguardante l'attuazione dei compiti burocratici assolti dal Comune capofila;</p> <p><b>Progetti di Ambito su risorse, infrastrutture ed eventi locali</b>, riguardanti specifiche offerte di Ambito</p> <p><b>Gestione OTD e dialogo con stakeholders presenti all'interno della consulta</b>, funzione esplicitamente assegnata all'organo di governo dell'Ambito</p> <p><b>Redazione su indicazioni della DMC del Piano operativo con TPT</b>, oggetto specifico della Convenzione con TPT</p> <p><b>Analisi della destinazione</b> (analisi dell'evoluzione della domanda e dell'offerta ricettiva, posizionamento della destinazione sul mercato, analisi del sentiment della destinazione, analisi delle criticità e dei punti di forza)</p> <p><b>Analisi strategica delle necessità</b> per interventi a supporto degli obiettivi della destinazione sotto forma di servizi e infrastrutture alla domanda e all'offerta</p> <p><b>Attività di controllo delle azioni messe in essere dalla DMC</b></p>
	<b>INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA TURISTICA</b>	<p><b>Attività di Back office e redazione Ambito (gestione piattaforma IAT)</b>, nel quale l'Ambito ha lo scopo di coordinare e migliorare gli strumenti informativi per assicurare il servizio a carattere sovracomunale</p> <p><b>Definizione supporti informativi cartacei</b>, da fornire agli uffici IAT per tutto l'Ambito</p>
	<b>ATTIVITA' COMUNICAZIONE</b>	<p><b>Ufficio stampa e comunicazione</b>, 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</p> <p><b>Web Marketing &amp; Social Media</b>, attività specifica di comunicazione digitale di prioritaria importanza con necessita di forte controllo ed indirizzo della DMO di Ambito come la precedente</p> <p><b>Organizzazione materiale promozionale</b> dei prodotti turistici tematici individuati, sulla base delle linee guida editoriale pubblicate da Toscana Promozione Turistica</p> <p><b>Portale web di Ambito</b>, strumento di importanza centrale per la destinazione da integrare al maggior grado possibile con le piattaforme regionali</p>
<b>D M</b>	<b>PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE</b>	<p><b>Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici</b> della destinazione e con i residenti</p> <p><b>Organizzazione, Integrazione e coordinamento dell'offerta locale in Ambito leisure</b>, supportando una equa distribuzione delle attività fra tutte le imprese, assicurandone gli obiettivi della destinazione</p> <p><b>Costruzione prodotti turistici tematici</b>, sia leisure (suddivisi fra le varie tematiche scelte dall'Ambito), turismo accessibile e le relative offerte da commercializzare</p> <p><b>Organizzazione delle azioni di promozione sul territorio</b>: individuazione mercati e clientela di riferimento, predisposizione materiali di promozione on line ed off line, predisposizione campagne di promozione on line ed off</p>

C	<p>line, attività promozionali sul territorio sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: workshop, educational, press trip, blog tour ecc.</p> <p><b>Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali</b> 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</p> <p><b>Relazione con buyers</b> nazionali ed internazionali per lo sviluppo dei canali distributivi dell’Ambito</p> <p><b>Vendita prodotti turistici</b>, 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.</p>
---	--

## 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

AREA ATTIVITA' DMO

AREA ATTIVITA' DMC



## **Gestione della Destinazione**

La gestione della Destinazione Lunigiana, 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.

Nei due schemi organizzativi delineati 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 la DMC individuata con 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, come già avvenuto, all'interno dell'Ambito su progetti relativi a prodotti turistici tematici, già avviati per il turismo sportivo, il turismo slow, l'enogastronomia, coordinati in questa prima fase dal soggetto tecnico a supporto dell'Ambito, alla quale hanno partecipato aziende direttamente coinvolte nella filiera turistica tematica

### **Supporto esterno per Destination Management**

Data la complessità delle competenze tecniche necessarie alla buona attuazione del processo di Destination Management dell'Ambito, risulta necessario prevedere un supporto 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, nei due modelli organizzativi proposti all'Ambito Lunigiana, 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 agli organi di governo politico della destinazione per tutte le attività previste dalla normativa regionale;
- elaborazione del piano operativo, sulle proposte derivanti dalla DMC attivata, confrontandosi con TPT per le decisioni inerenti l'attività di promozione e commercializzazione;
- in presenza della DMC, referente della DMC per le attività di controllo, monitoraggio ed indirizzo della DMO sulla promo-commercializzazione

## Modalità gestionali ipotesi n. 1 delle funzioni dell'Ambito per il 2020

<b>D M O</b>	<b>ATTIVITA' ISTITUZIONALI</b>	Gestione e Coordinamento amministrativo Progetti di Ambito su risorse locali, Gestione OTD e dialogo con gli operatori, Redazione Piano operativo con TPT, Attività di controllo azioni DMC	Per tutte le attività è prevista la gestione diretta dell'Ambito tramite la Conferenza dei Sindaci e il Comune capofila, 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
<b>D M C</b>	<b>INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E COMUNICAZIONE</b>	Attività di Back office redazione Ambito (gestione piattaforma IAT), Realizzazione Supporti informativi cartacei, Ufficio stampa e comunicazione, Web Marketing & Social Media, Portale web di Ambito,	Per tutte le attività è prevista la gestione della DMC dell'Ambito tramite fornitori, previo gara di appalto e controllo del Comune capofila
	<b>PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE</b>	Analisi della destinazione e analisi strategica delle necessità Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici Organizzazione, Integrazione e coordinamento dell'offerta locale in Ambito leisure, Costruzione prodotti turistici tematici, Organizzazione delle azioni di promozione sul territorio Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali Vendita prodotti turistici.	

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

<b>D M O</b>	<b>ATTIVITA' ISTITUZIONALI ANALISI E CONTROLLO</b>	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, 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)
	<b>INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA TURISTICA</b>	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
	<b>ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE</b>	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
<b>D M C</b>	<b>PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE</b>	Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici Organizzazione, Integrazione e coordinamento dell'offerta locale in Ambito leisure, 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 bando 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 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 modalità comuni di utilizzo della piattaforma informatica. L'attività di coordinamento dovrebbe avere i seguenti compiti:

- Sensibilizzazione degli addetti degli uffici a fornire informazioni dettagliate ai turisti sull'offerta di tutto l'Ambito ed all'uso dei nuovi supporti cartacei e non forniti dall'Ambito
- 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;
- 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 via skype 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: web marketing e Social media

L'attività di **comunicazione risulta una delle azioni prioritarie** per l'Ambito in considerazione dell'interruzione durata molti anni nella comunicazione unitaria della destinazione, sia online che offline, dopo le attività promosse dall'APT. Questa attività è stata avviata con la fase di start up e può consentire **ritorni di immagine ed anche di presenze** se ben coordinata con le attività di promozione, in contemporanea con la costruzione e commercializzazione dei prodotti turistici tematici per contribuire al rafforzamento della destinazione sul mercato.

La ri-costruzione della comunicazione deve prevedere in primo luogo la definizione delle azioni di comunicazione alla luce dell'evoluzione del mercato negli ultimi anni/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.

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 (sportivo, outdoor, enogastronomico, slow) 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 della destinazione.

L'organizzazione di questa attività da parte della DMO dovrà essere affidata ad un soggetto esterno, che, dopo aver definito il *brand e claim* Lunigiana ed aver effettuato una analisi preliminare, dovrà redigere una prima proposta di piano editoriale e piano social con l'obiettivo di definire una **strategia di comunicazione**, da condividere con gli amministratori, comprensiva di contenuti, azioni e strumenti necessari per ricondurre le azioni di promozione all'interno della strategia regionale.

Il processo di creazione del piano di comunicazione dovrà partire da un'analisi più approfondita della situazione di partenza, da una analisi dei dati statistici, da un lavoro di indagine e ascolto sul territorio e dal lavoro svolto all'interno dell'Ambito sui progetti Prometea, Vivimed e Terragir 3. Dovranno essere analizzati i portali, i siti e le presenze online riferibili all'Ambito turistico che successivamente potranno essere coinvolti nella strategia di comunicazione.

La redazione dei contenuti dovrà seguire una specifica strategia caratterizzata dalle 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, 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 guida turistica, la mappa, i servizi per il sistema IAT e le strategie e le azioni definite in materia di promo-commercializzazione.

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 Lunigiana 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 raccontando in modo originale e moderno il territorio di Ambito, le attività, le esperienze, organizzare e raccontare i prodotti turistici individuati come strategici (enogastronomia, sport, slow);
- 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 attività (cosa fare), 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, potranno 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 integrazione dell'offerta locale con partnership tra i diversi attori, sia pubblici che privati, della destinazione turistica;
- Favorire la nascita di reti di impresa fra gli operatori locali;
- 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 piattaforma 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

dell'individuazione della DMC ed in relazione a tutto quello che sta avvenendo nel mondo del *travel & tourism in questi mesi*, dovranno prevedere tutta una serie di interventi specialistici:

- a) Organizzazione delle azioni di promozione sul territorio: individuazione mercati, in collaborazione con la DMO, predisposizione materiali di promozione on line ed off line, realizzazione di materiale promozionale anche specifici per tematiche attrattive, prodotti e percorsi turistici
- b) Organizzazione di attività promozionali sul territorio: workshop, educational, press trip, blog tour, etc..., per prodotti turistici (turismo sportivo outdoor, passione enogastronomica e turismo slow – i Cammini)
- c) Progettazione, redazione, promozione e commercializzazione di pacchetti e servizi turistici relativi alla destinazione Lunigiana: costruzione di una serie di pacchetti turistici tematici 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 sportivo outdoor, passione enogastronomica e turismo slow – i Cammini)
- e) Organizzazione presenza dell'Ambito Lunigiana ad eventi fieristici di settore nazionali ed internazionali, previsti dal Piano annuale delle attività proposti dall'Agenzia Toscana Promozione Turistica all'interno della Convenzione esistente con l'Ambito. Organizzazione del viaggio e del soggiorno, coinvolgimento diretto degli operatori, attività di follow up clienti, presentazione dell'offerta turistica dell'Ambito presso gli spazi e gli incontri predisposti da Toscana Promozione Turistica
- 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 permanenti

## **Piano finanziario annualità 2020-2021 per funzioni e attività dell'Ambito**

La definizione di una ipotesi di piano finanziario, da validare alla luce delle risorse regionali messe a disposizione per il 2020 ed al contributo che i comuni aderenti all'Ambito riescono ad assicurare per il biennio 2020/2021 risponde alla necessità di costruire una programmazione completa delle risorse finanziarie, oltre che di quelle organizzative e delle attività e degli strumenti già descritti in precedenza. In primo luogo, occorre ricordare il **criterio di ripartizione fra i Comuni dell'Ambito** delle uscite finanziarie definito dalla Conferenza dei Sindaci e basato su una proporzionalità con il numero di abitanti e con le presenze turistiche.

Occorre ricordare che, nel corso del 2019 l'Ambito Lunigiana ha utilizzato esclusivamente le risorse provenienti dal Bando Start Up con l'obiettivo di darsi un modello organizzativo e suddivise per le attività previste dal progetto, qualche materiale informativo dell'Ambito ed attuato alcune azioni promozionali in accordo con Toscana Promozione su alcuni mercati.

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 o incarico a soggetto specializzato		GA		GA			GA				
				15.000,00		10.000,00		30.000,00			30.000,00				

Budget 2020/21



## 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'esterno<sup>10</sup>

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

STRATEGIE TIPO 1	STRATEGIE TIPO 2
<ul style="list-style-type: none"><li>– Valorizzare gli ambienti naturali poco antropizzati puntando a turisti più responsabili e motivati a scelte sostenibili</li><li>– Valorizzare le offerte ed esperienze meno conosciute rendendole facilmente accessibili e prenotabili</li><li>– Favorire la crescita di una cultura della accoglienza e la condivisione del valore turistico della destinazione</li><li>– Aumentare la capacità competitiva delle imprese riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una vera integrazione</li><li>– Costruire una offerta integrata e competitiva basata sui punti di forza della destinazione</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Compensare debolezze su accessibilità e mobilità attivando servizi in grado di attirare nuovi segmenti di mercato</li><li>– Annullare il gap informatico sul web offrendo servizi all'avanguardia con tecnologie innovative</li><li>– Ampliare la stagionalità offrendo proposte in primavera/autunno con esperienze di viaggio in linea con i nuovi trend di consumo</li><li>– Migliorare la professionalità degli operatori e dei giovani</li><li>– Eliminare differenze organizzative all'interno dell'Ambito che possono essere percepite in modo distorto dai turisti e rendono più difficili le integrazioni tra operatori</li><li>– Ridurre frammentazione offerta e migliorare la commercializzazione</li></ul>

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.

<sup>10</sup> 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 2020, 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
<b><u>TEMA 1</u></b> <b>ATTENZIONE AL TURISTA</b>	<p>Ogni destinazione vede nel turismo un settore economico importante. Occorre ricordare che il turismo è un flusso costituito da singole persone che richiedono soddisfazione alle loro esigenze individuali. Il <b><u>TURISTA, come persona</u></b>; deve essere sempre al centro delle iniziative dell'Ambito, favorendo la <b>crescita di una cultura dell'accoglienza</b> e la <b>condivisione del valore turistico</b> della destinazione attraverso il <b>miglioramento della professionalità</b> di tutti gli operatori e dei giovani diplomati ma anche la sensibilizzazione di tutti gli attori coinvolti compresi i residenti.</p>
<b><u>TEMA 2</u></b> <b>NETWORK DI OPPORTUNITA' TERRITORIALI</b>	<p>L'obiettivo è quello di sviluppare nuovi prodotti turistici, esperenziali, 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 <b>network territoriale delle opportunità</b> in modo che il turista abbia più porte di accesso ed una pluralità di occasioni di fruizione dei nostri prodotti turistici</p>
<b><u>TEMA 3</u></b> <b>LUNIGIANA COME DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA</b>	<p>L'Ambito deve organizzarsi per diventare una <b><u>DESTINAZIONE TURISTICA</u></b>, <b>eliminando differenze di gestione all'interno dell'Ambito</b> che possono essere percepite in modo distorto dai turisti e possono rendere più difficile l'integrazione degli operatori, <b>aumentando la capacità competitiva dei territori e delle imprese</b> riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una <b><u>VERA INTEGRAZIONE</u></b> di strumenti, regole e competenze che potrà favorire la crescita di nuove opportunità imprenditoriali.</p>
<b><u>TEMA 4</u></b> <b>DALLA QUALITA' AMBIENTALE ALLA QUALITA' ESPERIENZIALE</b>	<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><b><u>TEMA 5</u></b>  <b>ADATTARE I PROCESSI DI  MARKETING  ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA</b></p>	<p>Pur essendo ormai consolidato, appurato e sicuramente condiviso il fatto che <b><i>l'attività promozionale e quella commerciale</i></b> 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 <b>la qualità della copertura delle reti tecnologiche</b> (banda larga, sistemi di ponti di trasmissione terrestri e satellitari)</p>
--	---

## Dalle 15 proposte di miglioramento ai progetti di Ambito

Nella prima parte del presente documento si sono definite le **15 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO azioni condivise** emerse dagli incontri realizzati con gli operatori che hanno partecipato. Questa suddivisione aveva la finalità di sottoporre agli amministratori i risultati della fase di co-progettazione con gli operatori degli stessi territori di appartenenza per avviare una concreta attività di programmazione delle attività. Tale suddivisione risulterà utile anche per sottoporre la lista delle azioni e dei progetti di Ambito agli operatori che parteciperanno successivamente 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 devono costituire un **referimento importante per i vari uffici nelle amministrazioni comunali** dell'Ambito impegnati sul turismo, non intesi come un impegno aggiuntivo ma come un metodo di lavoro per organizzare le attività e i progetti in sinergia con le altre Amministrazioni dell'Ambito per raggiungere obiettivi comuni.

La gestione di tali progetti, per questo motivo, non deve passare attraverso la costituzione di nuovi gruppi di lavoro perché ogni ufficio coinvolto dovrebbe conoscere le azioni e gli obiettivi in essi contenuti. I gruppi di lavoro potranno essere creati per gestire in modo più attivo specifiche azioni se ritenuto necessario dalla Conferenza dei Sindaci mentre il lavoro sui progetti di Ambito deve essere incorporato da tutte le strutture e i funzionari interessati dalle attività dell'Ambito.

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 dei progetti di Ambito

Progetto	1	ACCESSIBILITA' E MOBILITA'	
Temi strategici	1	ATTENZIONE AL TURISTA	
	2	NETWORK DI OPPORTUNITA' TERRITORIALI	
Azioni	Rete itinerari	Realizzazione ed organizzazione di una rete integrata di piste ciclabili ed itinerari di trekking su tutto il territorio dell'Ambito, con organizzazione del servizio di manutenzione degli stessi	Tempistica da definire
	Mobilità sostenibile	Migliorare rete trasporti (su gomma e su rotaia) interni all'Ambito per collegare strutture ricettive, servizi, borghi interni, puntando a coordinare servizi esistenti, pubblici e privati, e concentrandosi sull'ecosostenibilità	Tempistica da definire
	Trasporto Pubblico Locale	Migliorare la rete di accessibilità al territorio della Lunigiana, attraverso un coordinamento degli orari del sistema di trasporto pubblico locale	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.	Metodi di misurazione da definire
	Qualitativi	Soddisfazione operatori, Soddisfazione turisti	Metodi di misurazione da definire

<b>Progetto</b>	<b>2</b>	<b>ACCOMPAGNAMENTO: Informazione, Formazione e lavoro</b>	
<b>Temi strategici</b>	<b>1</b>	<b>ATTENZIONE AL TURISTA</b>	
	<b>3</b>	<b>LUNIGIANA COME DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA</b>	
	<b>5</b>	<b>ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA</b>	
<b>Azioni</b>	<b>Qualità servizi IAT</b>	Migliorare produzione supporti cartacei, abbinato a formazione del personale addetto per migliorare la conoscenza approfondita del territorio e le competenze linguistiche	<b>Tempistica da definire</b>
	<b>Organizzazione della rete IAT</b>	Organizzare un sistema integrato di informazione turistica aperto alle strutture ricettive, con un ufficio di redazione dell'Ambito attivo tutto l'anno	<b>Tempistica da definire</b>
	<b>Segnaletica turistica</b>	Organizzazione di una nuova segnaletica turistica, aggiornata e funzionale, per la valorizzazione delle peculiarità del territorio	<b>Tempistica da definire</b>
	<b>Scuole e Imprese</b>	Migliorare interazione con le scuole e le strutture di formazione per migliorare la qualità professionale dei giovani tramite stage aziendali e programmi alternanza scuola/lavoro	<b>Tempistica da definire</b>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Pubblici</b>	Comuni dell'Ambito, Gestori uffici IAT, Regione Toscana, Scuole	
	<b>Privati</b>	Operatori locali, Gestori uffici IAT, Fornitori segnaletica	
<b>Fonti di finanziamento</b>	<b>Regione</b>		<b>Da definire</b>
	<b>U.E.</b>		<b>Da definire</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Quantitativi</b>	N. supporti sviluppati, N. operatori registrati su piattaforma IAT, N. segnaletiche introdotte, N. giovani partecipanti	<b>Metodi di misurazione da definire</b>
	<b>Qualitativi</b>	Soddisfazione addetti IAT, Soddisfazione turisti, Soddisfazione operatori locali	<b>Metodi di misurazione da definire</b>

<b>Progetto</b>	<b>3</b>	<b>COMUNICAZIONE</b>	
<b>Temi strategici</b>	<b>5</b>	<b>ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA</b>	
	<b>3</b>	<b>LUNIGIANA COME DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA</b>	
<b>Azioni</b>	<b>Portale di area e strumenti social</b>	Eventuale identificazione di un portale web di area dotato di informazioni relative a servizi accessori (tour&esperienze) con produzione di foto/video da rendere disponibili agli operatori. Concentrare le risorse sul web e social	<b>Tempistica da definire</b>
	<b>Piano di Comunicazione</b>	Progettazione e realizzazione di un Piano di Comunicazione della destinazione, creazione ufficio stampa di Ambito, avvio attività di comunicazione dell'Ambito online ed offline, integrate con linea editoriale, supporti informativi	<b>Tempistica da definire</b>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Pubblici</b>	Comuni dell'Ambito, Agenzie Regione Toscana TPT e FST	
	<b>Privati</b>	Operatori locali, Fornitori servizi/software/App	
<b>Fonti di finanziamento</b>	<b>Regione</b>		<b>Da definire</b>
	<b>U.E.</b>		<b>Da definire</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Quantitativi</b>	N. campagne di comunicazione, N. accessi e visualizzazioni	<b>Metodi di misurazione da definire</b>
	<b>Qualitativi</b>	Soddisfazione operatori	<b>Metodi di misurazione da definire</b>

<b>Progetto</b>	<b>4</b>	<b>ATTRATTIVITA': Attrattori, Attività, Servizi Promozione e commercializzazione</b>	
<b>Temi strategici</b>	<b>4</b>	<b>DALLA QUALITA' AMBIENTALE ALLA QUALITA' ESPERIENZIALE</b>	
	<b>2</b>	<b>NETWORK DI OPPORTUNITA' TERRITORIALI</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Prodotti turistici tematici</b>	Individuare soggetti specializzati per la costruzione e la commercializzazione di prodotti turistici tematici di Ambito, in particolare su sport, turismo outdoor, turismo slow (cammini ed enogastronomia) coerenti con identità dell'Ambito	<b>Tempistica da definire</b>
	<b>Fiere e B2B</b>	Aggregare gli operatori per creazione offerte integrate da presentare in fiere e B2B con brochure e personale esperto in lingue all'interno di spazi/stand coordinati dall'Ambito nelle iniziative di TPT	<b>Tempistica da definire</b>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Pubblici</b>	Comuni dell'Ambito, Agenzie Regione Toscana TPT e FST.	
	<b>Privati</b>	Operatori locali, Associazioni e Federazioni sportive, Servizi di supporto per i prodotti turistici, Aggregazioni locali di settore	
<b>Fonti di finanziamento</b>	<b>Regione</b>		<b>Da definire</b>
	<b>U.E.</b>		<b>Da definire</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Quantitativi</b>	N. nuovi prodotti turistici, N. nuovi eventi, N. partecipazioni ad eventi, N. convenzioni avviate	<b>Metodi di misurazione da definire</b>
	<b>Qualitativi</b>	Soddisfazione operatori, Soddisfazione turisti	<b>Metodi di misurazione da definire</b>



<b>Progetto</b>	<b>5</b>	<b>INTEGRAZIONE ATTORI LOCALI</b>	
<b>Temi strategici</b>	<b>3</b>	<b>LUNIGIANA COME UNICA DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA</b>	
	<b>1</b>	<b>ATTENZIONE AL TURISTA</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Scuole e imprese</b>	Migliorare interazione con le scuole e le strutture di formazione per migliorare la qualità professionale dei giovani tramite stage aziendali e programmi alternanza scuola/lavoro	<b>Tempistica da definire</b>
	<b>Integrazione operatori</b>	Migliorare l'integrazione fra strutture ricettive e gli altri servizi privati su specifici progetti comuni dell'Ambito per aumentare la collaborazione per la valorizzazione del territorio (incontri periodici, coordinamento chiusure e aperture in periodi di bassa stagione)	<b>Tempistica da definire</b>
	<b>Formazione imprese</b>	Favorire aggiornamento imprenditori e personale delle imprese, istituendo attività formative e di aggiornamento regolari	<b>Tempistica da definire</b>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Pubblici</b>	Comuni dell'Ambito, Agenzie di formazione, Scuole, Regione Toscana	
	<b>Privati</b>	Operatori locali, Agenzie di formazione	
<b>Fonti di finanziamento</b>	<b>Regione</b>		<b>Da definire</b>
	<b>U.E.</b>		<b>Da definire</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Quantitativi</b>	N. corsi avviati, N. imprese partecipanti, N. convenzioni, N. regolamenti di Ambito	<b>Metodi di misurazione da definire</b>
	<b>Qualitativi</b>	Soddisfazione operatori, Soddisfazione studenti	<b>Metodi di misurazione da definire</b>

<b>Progetto</b>	<b>6</b>	<b>EVENTI</b>	
<b>Temi strategici</b>	<b>2</b>	<b>NETWORK DI OPPORTUNITA' TERRITORIALI</b>	
	<b>4</b>	<b>DALLA QUALITA' AMBIENTALE ALLA QUALITA' ESPERIENZIALE</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Programmazione eventi di Ambito</b>	Coordinamento degli eventi suddivisi sia a livello stagionale sia a livello tematico, sfruttando i luoghi più suggestivi dell'Ambito e concentrandosi su eventi integrati fra sport / outdoor /enogastronomia con una specifica impronta sull'ambiente e coerenti con l'identità turistica scelta per l'Ambito incrementando collaborazioni fra operatori/enti/associazioni; pensare ad un evento di Ambito di importanza internazionale	<b>Tempistica da definire</b>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Pubblici</b>	Comuni dell'Ambito, Ambiti confinanti, Regione Toscana,	
	<b>Privati</b>	Operatori locali, Associazioni culturali, Associazioni sportive, Enti organizzatori di eventi	
<b>Fonti di finanziamento</b>	<b>Regione</b>		<b>Da definire</b>
	<b>U.E.</b>		<b>Da definire</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Quantitativi</b>	N. nuovi eventi in bassa stagione, N. aziende coinvolte, Data uscita calendario coordinato	<b>Metodi di misurazione da definire</b>
	<b>Qualitativi</b>	Soddisfazione operatori	<b>Metodi di misurazione da definire</b>

<b>Progetto</b>	<b>7</b>	<b>SOSTENIBILITA': Ambiente, Rifiuti Acqua</b>	
<b>Temi strategici</b>	<b>4</b>	<b>DALLA QUALITA' AMBIENTALE ALLA QUALITA' ESPERIENZIALE</b>	
	<b>1</b>	<b>ATTENZIONE AL TURISTA</b>	
	<b>5</b>	<b>ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA</b>	
<b>Obiettivi operativi</b>	<b>Cura del territorio</b>	Migliorare cura del territorio con particolare riferimento ai punti di accesso, alla gestione zone urbane (piante, aree attrezzate) e collinari (boschi, sentieri)	<b>Tempistica da definire</b>
	<b>Scelte eco-sostenibili – No plastic</b>	Scelte importanti a sostegno dell'ambiente: miglioramenti su raccolta differenziata rifiuti con incentivi agli operatori virtuosi, progetto “no plastic” di Ambito e sensibilizzazione, studenti, operatori e dei clienti (info point, cartelloni, occasioni pubbliche) su temi Ambientali e legati alla sostenibilità.	<b>Tempistica da definire</b>
<b>Soggetti coinvolti</b>	<b>Pubblici</b>	Comuni dell'Ambito, Parchi, Gestori Aree Protette, Regione Toscana	
	<b>Privati</b>	Operatori locali, Fornitori manutenzione,	
<b>Fonti di finanziamento</b>	<b>Regione</b>		<b>Da definire</b>
	<b>U.E.</b>		<b>Da definire</b>
<b>Indicatori</b>	<b>Quantitativi</b>	N. iniziative di sensibilizzazione, Indici di raccolta differenziata, Indici ambientali	<b>Metodi di misurazione da definire</b>
	<b>Qualitativi</b>	Soddisfazione operatori, Soddisfazione turisti	<b>Metodi di misurazione da definire</b>

# ALLEGATO N. 1: RIEPILOGO SEMINARI DI CO-PROGETTAZIONE CON OPERATORI TURISTICI

## Incontro tematico outdoor/sport

14 ottobre 2019 ore 15:00 Unione dei Comuni della Lunigiana – AULLA

Al primo incontro tematico organizzato dall'Ambito turistico Lunigiana, presieduto dal Centro Studi Turistici di Firenze in presenza della Dirigente dell'Unione dei Comuni della Lunigiana, il CST ha illustrato in modo sintetico il processo che ha portato dalla soppressione delle APT all'attuale normativa che prevede la costituzione degli Ambiti quale strumento di governance territoriale in materia turistica e come rappresentazione delle identità territoriali all'interno delle politiche promozionali di Toscana Promozione Turistica.

Invitata al tavolo anche la Dott.ssa Fausta Fabbri, Dirigente del settore agricoltura regionale, quale responsabile del progetto transfontaliero Vivimed/Promotea conclusosi recentemente sui territori di Lunigiana, Garfagnana e Amiata.

L'intento dell'Ambito è quello di utilizzare le risorse messe a disposizione da Toscana Promozione Turistica per la start-up del progetto in maniera oculata e efficiente, integrando e implementando quanto già presente sul territorio e/o prodotto da altri progetti. Da qui la volontà di coinvolgere Vivimed che ha dato disponibilità a condividere i propri archivi video e fotografici realizzati durante il progetto, oltre a contenuti e strumenti dei Living Lab già svolti nel territorio.

Lo stesso percorso sarà fatto con altre realtà locali, la mappatura degli strumenti esistenti diventa il primo passo per organizzare l'offerta e costruire una strategia funzionale agli obiettivi dell'Ambito (materiali multimediali, cartacei, esperienze di prodotti o strumenti di comunicazione attualmente in uso quali ad esempio, il portale turistico [visitlunigiana.it](http://visitlunigiana.it)).

Al tavolo ha partecipato un gruppo selezionato di operatori turistici rappresentanti di strutture ricettive (hotel, casa vacanze, b&b e agriturismi), cooperative di guide e associazioni (incluso il CAI e ass. Mtb), contribuendo ad un'attiva discussione sul tema del outdoor, da cui sono emersi punti di vista variegati e allo stesso tempo concordi, **in particolare sul tema dei sentieri, ovvero le criticità di una segnaletica funzionale, una manutenzione adeguata e soprattutto mappe che siano aggiornate in funzione della fruibilità dei sentieri.**

Tutti gli operatori hanno infatti evidenziato la difficoltà di reperire informazioni su quali siano effettivamente i sentieri fruibili e il problema della loro manutenzione.

Si assiste costantemente a messa in sicurezza, apertura, segnalazione di nuovi sentieri sia da parte di Enti pubblici, attraverso progetti/finanziamenti, sia da parte di iniziativa privata. Ma di fatto le persone trovano informazioni non rispondenti, si perdono e gli operatori non possono far conto sulla sentieristica.

Sembrerebbe che l'Ente preposto a raccogliere tutte le informazioni in un database regionale (Rete Escursionistica Toscana - RET) non sia sempre aggiornato, di conseguenza spesso anche siti o cartoguide gestite da privati che fanno riferimento a questo database sono imprecise od errate.

Questo comporta disinformazione anche nei confronti dei visitatori col rischio che si ritrovino ad affrontare sentieri mal tenuti, non segnati o addirittura a volte inesistenti, con le evidenti conseguenze negative che ne derivano per l'immagine del territorio.

La dirigente dell'Unione dei Comuni, Sara Tedeschi, ha fatto presente la scarsità di risorse a disposizione degli Enti per la manutenzione ordinaria, in quanto la maggior parte dei bandi e finanziamenti si riferiscono esclusivamente ad interventi di manutenzione straordinaria. Questo comporta una oggettiva difficoltà nella gestione e manutenzione di sentieri nel medio/lungo periodo, alla quale ad oggi non si è trovata soluzione. Ne è un esempio **il vecchio circuito di 250 km denominato Trekking Lunigiana che ha avuto un grande successo in passato ma ad oggi solo**

**parzialmente fruibile.** Il CAI, ha chiarito quali sono le aree di loro competenza ***ovvero il tracciato della Via Francigena dal Passo della Cisa al Comune di Aulla (tramite convenzione con Pontremoli, capofila dell'Aggregazione Francigena Nord) e di tutti i sentieri di crinale mantenuti dalle varie sottosezioni di Pontremoli, Filattiera, Bagnone e Fivizzano (tramite convenzione col Parco Nazionale dell'Appennino Tosco-Emiliano). Mentre rimane scoperta da convenzione la zona del Parco Regionale delle Apuane che è teoricamente di competenza delle sezioni di Carrara, Pisa e Lucca.***

La Cooperativa Sigeric riporta l'esempio virtuoso **dell'Associazione Lunigiana X Bike che ha negli ultimi tre anni pulito e tracciato 5 percorsi in mtb nel Comune di Filattiera**, da loro mantenuti in forma volontaria, e fruibili da sempre da più ciclo-amatori, sia del luogo che turisti, grazie a mappe e tracce gpx scaricabili liberamente sul proprio cellulare.

Attività simile è stata portata avanti anche da altre **due associazioni spontanee di appassionati di bici sul territorio del Fivizzanese e Tresana**, dove sono stati tabellati sentieri e dove vengono organizzati ciclo-raduni con discreto richiamo. **Tutti questi soggetti hanno condiviso un decalogo per utilizzare una segnalazione coordinata dei sentieri sui vari territori**, identificandoli con segni di colore giallo. E' stato fatto presente come ci sia il rischio legato alla gestione volontaria di queste associazioni/ attività, ovvero che improvvisamente non abbiano più un seguito in quanto fondate esclusivamente sulla passione e spirito di iniziativa privata. Una proposta operativa potrebbe essere quella di includere nel lavoro dell'Ambito e dare loro un contributo su progetto specifico.

Più di un operatore **ha evidenziato la necessità di avere una regia unica che possa occuparsi di questo argomento coordinando innanzitutto le informazioni** riguardo a quanto esistente e fruibile da far avere agli operatori e punti informazione, oltre che cercare di intercettare risorse da destinare alla manutenzione dei sentieri.

E' emerso dal tavolo **la necessità di fare rete tra operatori** per lavorare in maniera coordinata e dare un'unica immagine del territorio. In tal senso, le due cooperative di guide presenti hanno riportato di un loro **progetto** in cantiere denominato "**Lunigiana Active**" con l'idea di creare un brand che rappresenti l'offerta outdoor della Lunigiana su un mercato italiano ma soprattutto straniero.

La necessità di individuare mercati esteri potenzialmente interessati al prodotto outdoor Lunigiana e di una corretta comunicazione è stata condivisa da tutti gli operatori presenti.

Le attività all'aria aperta, in particolare la sentieristica di cui è ricca la Lunigiana, rappresentano infatti una preziosa risorsa per il prodotto outdoor/sportivo sia esso a piedi, in bici o a cavallo.

Altro argomento è stato **quello della funzionalità degli eventi** come volano di promozione turistica in quanto non richiamano pubblico solo per i giorni dell'evento ma anche durante tutto l'anno. Una best practice presente sul **territorio è la Castagna Bike**, gara non agonistica organizzata dal negozio di bici Due Ruote di Villafranca, giunta ormai alla 15esima edizione e che ha richiamato questo mese 1700 ciclo-amatori.

A tal proposito, è emersa la necessità di creare **un calendario coordinato degli eventi di rilievo del territorio**, ad oggi sembrerebbe di difficile realizzazione a causa di sovrapposizioni, informazioni troppo tardive e mancanza di coordinamento e condivisione.

Il sito **visitlunigiana.it gestito dall'Associazione Operatori Turistici** ospita un calendario sempre aggiornato di tutti gli eventi sul territorio, ma non è funzionale a creare una motivazione di viaggio verso la destinazione. Per rendere più attrattiva la Lunigiana c'è sicuramente bisogno di una maggiore collaborazione da parte degli enti e associazioni che organizzano gli eventi (vedi Proloco e altri) oltre ad una programmazione coordinata sia in termini di contenuti, progettualità e comunicazione/ immagine. Questo è indispensabile se si vuole creare un prodotto turistico, una motivazione di viaggio "nuova" utilizzando gli eventi.

## Incontro tematico eno-gastronomia

21 ottobre 2019 ore 15:00 Unione dei Comuni della Lunigiana – AULLA

Il secondo incontro tematico organizzato in collaborazione col Centro Studi Turistici di Firenze ha visto la presenza di operatori specializzati nel settore dell'eno-gastronomia, incluse associazioni quali **Slow Food, cooperative di produttori e il consorzio del miele DOP** della Lunigiana.

Presente al tavolo anche l'assessore al turismo dell'Unione dei Comuni Lunigiana Giannetti, che ha informato i presenti di alcune iniziative di cui si sta occupando l'Unione, quale la gestione di educational sul territorio da parte di delegazioni di tour operator in collaborazione con il Comune di La Spezia, con l'obiettivo di offrire una maggiore offerta turistica ai turisti in arrivo con le navi da crociera. L'iniziativa comprende anche l'opportunità di gestire un piccolo spazio all'interno del terminal crociere di la Spezia in cui la Lunigiana potrà promuoversi come destinazione turistica.

In questo contesto sarà necessario materiale promozionale (principalmente cartaceo) in grado di presentare l'Ambito nella sua interezza.

La presidente dell'Associazione Operatori Turistici Lunigiana, Giovanna Zurlo, illustra il volantino utilizzato in occasione di fiere e b2b quale possibile strumento da riadattare per questo scopo.

L'Assessore accoglie la proposta e con l'idea di non disperdere fondi nel ricreare strumenti già esistenti ma di implementare quanto c'è, oltre al volantino in questione anche per esempio il portale turistico visitlunigiana.it, l'app Lunigiana Toscana finanziata qualche anno fa tramite un bando del Gal, la mappa creata da AOTL anni fa con finanziamenti provinciali e già ceduta al Gal per la ristampa, e il materiale multimediale prodotto in seno al recente progetto Vivimed.

Dopo una breve introduzione sulla nascita e funzione dell'Ambito turistico, i partecipanti sono stati invitati a compilare un breve "questionario" su quali prodotti, piatti tradizionali e esperienze enogastronomiche ritengono caratterizzanti del proprio territorio e quali a loro avviso appetibili come prodotto turistico.

Si apre poi un confronto con particolare attenzione alle proposte per la creazione di un'offerta vincente da organizzare localmente. Alcuni partecipanti informano di iniziative di successo sul tema quali: progetto di comunità per la promozione non solo dei prodotti ma anche identità culturale di un territorio promosso da Slow Food, **Tourday (evento a tappe gastronomiche a Pontremoli), cene tematiche a km0 sperimentato nel Comune di Tresana** che ha saputo mettere in rete e far collaborare più strutture, **workshop organizzati da una giornalista americana** presso la propria casa nel Comune di Fivizzano in cui il food è la motivazione secondaria affiancata alla fotografia, varie **passeggiate gastronomiche** organizzate su diversi comuni sullo stile della **Mangialonga/Passeggiata del gusto**.

Per quanto riguarda le esperienze enogastronomiche si suggerisce **un'implementazione delle visite aziendali, degustazioni, corsi di cucina ed esperienze dirette come raccolta castagne, funghi** e etc. che attualmente sono offerte solo da pochi operatori a causa di carenza di spazi idonei in azienda.

Più di un operatore suggerisce **la creazione di una sorta di marchio di qualità** (con relativo disciplinare) con cui poter promuovere le proprie attività a tutela di chi sceglie di utilizzare il prodotto tipico e artigianale, spesso oggetto di "concorrenza sleale" di prodotti più economici.

Sempre sul tema della difficoltà delle aziende agricole e della ristorazione sul contenere i costi si richiede la possibilità di avere agevolazioni per piccole aziende localizzate in aree rurali o montane. In tal senso l'assessore Giannetti informa che nel comune di Fivizzano, di cui è sindaco, sono in vigore delle agevolazioni per le nuove aziende che includono sgravi fiscali e 3 anni di Tari gratuita per le attività localizzate sopra i 700m slm.

Un altro strumento che si ritiene possa incentivare **il settore enogastronomico è quello degli eventi e creazione di percorsi gastronomici tematici** per esempio sulla filiera della castagna.

Molti presenti esprimono infine **la necessità di formazione professionale rivolta agli operatori**, oltre ad un punto di raccolta e diffusione delle informazioni di interesse collettivo, controllo su strutture ricettive abusive o non regolarizzate, punto di trasformazione e vendita dei prodotti tipici.

## Incontro tematico cammini culturali

28 ottobre 2019 ore 15:00 Unione dei Comuni della Lunigiana – AULLA

Al terzo e ultimo incontro tematico dell'Ambito erano presenti operatori che avevano già partecipato ad altri tavoli di lavoro, pertanto si è tralasciata l'introduzione sul processo di creazione dell'Ambito passando direttamente alla presentazione di alcuni dati significativi emersi dalle statistiche fornite dal Centro Studi Turistici riguardo in particolar modo la Via Francigena toscana.

Sono stati oggetto di riflessione alcuni dati riguardanti i mercati (in maggioranza Stati Uniti), permanenza media di quasi 3 giorni e spesa media giornaliera che sembrano rispecchiare di più il prodotto della Toscana "classica" (area senese) e meno rappresentativi della Lunigiana, dove i numeri che interessano la Via Francigena sono ancora molto ridotti rispetto alla media regionale.

Sono state evidenziate da subito difficoltà **logistiche riguardanti i collegamenti con le stazioni ferroviarie - quasi inesistente servizio su gomma -**, in particolar modo per giungere al Passo della Cisa, dove attualmente è presente solo un servizio di pronto bus dalla stazione di Berceto, e sul Volto Santo Fivizzano in quanto la stazione di Rometta dista qualche chilometro dal centro. Per agevolare la partenza dei pellegrini/turisti da questi punti di snodo delle due Vie sarebbe quindi necessario **un'implementazione dei collegamenti con le stazioni di Pontremoli e Rometta/Aulla.**

Per qualche anno la Proloco di Pontremoli ha messo a disposizione durante la stagione estiva un servizio navetta per il Passo della Cisa, sopperendo solo in parte al problema di mobilità. Tuttavia l'iniziativa è risultata di scarso successo, forse a causa della scarsa sistematicità e promozione.

Altro appunto negativo sulla Via Francigena è **l'assenza di formalizzazione del tracciato della ippovia su cui la Regione lavora da anni**, di cui più volte è stato comunicato il completamento ma mai ufficializzato.

L'agriturismo Picchio Verde che opera nel segmento del turismo equestre ha seguito negli ultimi anni gli sviluppi della ippovia senza avere mai informazioni certe e definitive a riguardo. Le ultime notizie sono quelle fornite all'incontro di presentazione del tracciato tenutosi lo scorso gennaio a Pontremoli. Non risulta però ancora ad oggi nessun tracciato fruibile. La titolare chiede all'Ambito di seguire la vicenda e in generale di poter avere **un referente unico a cui rivolgersi su tematiche inerenti il turismo**, evitando la dispersione di energie, risorse e risultati.

La cooperativa Sigeric fa inoltre presente **la necessità di monitorare le guide cartacee, in particolare di Terre di Mezzo**, in quanto riportano informazioni inesatte sulla presenza di strutture ricettive, nello specifico di due ostelli comunali finanziati con fondi europei ma mai entrati in funzione (Canale di Filattiera e Filetto nel comune di Villafranca in Lunigiana). Questo comporta disagi per i viaggiatori che pensano di poter trovare alloggio in queste strutture in realtà chiuse.

A tal proposito viene evidenziata anche la necessità di avere **informazioni sempre aggiornate e tenere monitorato sia la fruibilità dei sentieri** (soprattutto per quel che riguarda il Volto Santo che è ancora in fase di definizione e mostra spesso problemi di manutenzione), oltre che sulle strutture ricettive che si propongono per l'ospitalità ma spesso non garantiscono il servizio per esempio fuori stagione. Questo può infatti avere un forte impatto negativo sull'esperienza del viaggiatore con gravi conseguenze sulla popolarità di questi prodotti turistici.

Gli operatori interessati alla Via del Volto Santo auspicano infatti ad un pronto completamento del progetto relativo a questo cammino finanziato dalla misura 7.5 del Gal, con capofila il Parco Nazionale dell'Appennino Tosco-Emiliano, attualmente fermo in quanto in attesa di alcune delibere comunali sulle modifiche al tracciato (Aulla non ha deliberato, così come altri Comuni del versante Garfagnana/Lucca).

L'Assessore al turismo dell'Unione dei Comuni Giannetti rassicura sui tempi certi, entro fine anno.

I vari operatori presenti al tavolo confermano un evidente **aumento dei flussi riguardante i cammini**, sia Francigena che Volto Santo, e una variazione del **target di viaggiatore sempre più "specializzato"/sportivo e non pellegrino "classico"**, ma sottolineano la necessità di una maggiore pulizia dei sentieri, disponibilità di una mappa del sentiero spesso richiesta ai punti info, maggiore

sensibilità da parte delle strutture che vi operano, per esempio attraverso prezzi scontati o quantomeno riduzione di prezzo per camera singola anziché doppia, menu dedicati oltre che servizi accessori come per esempio ricovero biciclette, lavanderia etc.

Il Centro Studi presenta alcuni esempi di best practices portati avanti dal Comune di Siena come il #sienafrancigenakids (iniziativa per famiglie che prevede calendario di visite guidate del centro storico di Siena con partenza garantita e approccio di teatro-racconto), Siena in cammino e il World Francigena Ultra Marathon (maratona di 120km da Siena ad Acquapendente).

Alcuni operatori presentano i propri prodotti o eventi di casi studio come per esempio il calendario di tour guidati Francigena 4 Kids e Pedala e Gusta lungo la Via Francigena offerti con regolarità da Sigeric, da primavera a autunno, oltre ad altre varie iniziative a piedi e in bici sulla Via del Volto Santo in collaborazione col comune di Licciana Nardi.

Vengono portati ad esempio alcuni eventi: **Francigena Half Marathon** organizzato negli ultimi due anni da alcuni privati nel territorio del Comune di Pontremoli che sta riscuotendo un discreto successo. Iniziativa analoga ma che interessa i comuni di Villafranca e Aulla è la **Strafrancigena organizzata** dall'associazione asd Trekking di Massa Carrara.

Sul tema bici invece è stata organizzata la **X-Trail dall'associazione Lunigiana X-Bike** che prevedeva tracciati gps da svolgere in modalità self-guided nel tratto Pontremoli a Lucca.

Sul tema della manutenzione dei sentieri, più volte sottolineato anche sul tavolo dell'outdoor, gli operatori suggeriscono la stipula di una **convenzione tra Ambito turistico e le sezioni locali del CAI e/o altre associazioni attive sul territorio per esempio Lunigiana X-Bike per i sentieri in mtb.**

Il B&B Eremo Gioioso propone di impiegare i proventi della tassa di soggiorno (che nel suo Comune di Pontremoli è già stata introdotta quest'anno) a tale scopo.

Riporta inoltre un'altra iniziativa da lui proposta, ma che non ha riscosso consenso, del "**matrimonio francigeno**" **incentivando la celebrazione di funzioni di matrimonio lungo la Via Francigena** nel tratto in cui è inserita la sua struttura (Previdé-Molinello) che prevedeva anche un'offerta da parte degli sposi per mantenere quel tratto di Via.

In generale, dal tavolo emerge una situazione più organizzata e concreta per quanto riguarda la Via Francigena (ad eccezione della ippovia), mentre molto più indietro il Volto Santo che attualmente è promosso tramite due guide cartacee (Terre di Mezzo e quella a cura dello storico locale Oreste Verrini), ma ancora non ufficializzata nel suo tracciato modificato come da progetto regionale in fase di definizione.



# MODALITA' DI LAVORO OPERATIVA TRA COMUNI DELL'AMBITO E IMPRESE/ ASSOCIAZIONI

A seguito degli incontri con gli operatori, e tenuto conto degli obiettivi dell'Ambito, si proporrà un'idea operativa da adottare nel breve periodo ed essere realizzata nella prossima primavera.

## Obiettivi:

- Organizzazione di una rete tra le associazioni sportive, gli operatori privati e l'Ambito;
- Creare una nuova opportunità di comunicazione per migliorare l'attrattività della Lunigiana;
- Calendarizzare e mettere a sistema esperienze legate al "turismo attivo" affinché possano diventare un nuovo strumento di lavoro per gli operatori delle strutture ricettive del territorio. Le esperienze dovranno essere tutte prenotabili e programmate per tempo.

## L'idea:

Creare una "rassegna" in primavera (21 marzo – 21 giugno) che abbia come filo conduttore attività, eventi, esperienze sul tema del turismo all'aria aperta (dal trekking al cavallo, dalle biciclette alla corsa, dalla pesca alla ricerca dei funghi, dalla Francigena a...).

Passi necessari:

- Volontà da parte dell'Ambito di realizzarla
- Disponibilità da parte dell'Ambito ad investire risorse per alcune cose necessarie come:
  - **segreteria organizzativa:** *comunicazione interna* tra operatori, imprese, associazioni, comuni, proloco ecc.). Dovrà avere il compito anche di dettare i tempi, inviare moduli per adesioni, se necessario predisporre una o più riunioni informative; redigere il file in "bozza chiusa" (testi rifiniti, come se dovesse andare in stampa) con tutte le attività del calendario. *Comunicazione esterna* con l'ufficio stampa, grafico, uffici informazioni, Toscana Promozione Turistica/ Fondazione Sistema Toscana ecc. Organizzare, con il supporto di eventuali professionisti, almeno un pomeriggio di formazione sull'utilizzo degli strumenti di comunicazione che saranno messi in piedi per 1) contribuire alla promozione della rassegna 2) utilizzare la rassegna come strumento di marketing per la propria azienda.
  - **Grafico**
  - **Ufficio Stampa:** non potrà essere l'ufficio stampa istituzionale ma individuato con logiche di comunicazione turistica della destinazione, on line e off line. L'ufficio stampa dovrà curare naturalmente ogni rapporto con la stampa per far conoscere la Lunigiana attraverso la rassegna; prevedere educational/ press tour/ blog tour ecc.
  - **Piano di comunicazione:** individuare, con il supporto dell'ufficio stampa, un piano di comunicazione funzionale alla promozione della rassegna in funzione anche delle disponibilità economiche
  - Disponibilità a realizzare attività nuove investendo risorse e creatività che siano il filo conduttore della rassegna.

**E' indispensabile che tutte le attività inserite nella rassegna siano certe, prenotabili, garantite anche indipendentemente dal numero dei partecipanti.** Per avere ancora più forza potranno essere previste particolari iniziative/eventi per il target specifico delle famiglie con bambini (o altri target che si riterranno strategici per la Lunigiana).

## Ipotesi di modalità di lavoro:

- Valutazione della volontà dell'Ambito di intraprendere questo percorso
- Incontro con gli operatori/associazioni ecc. per spiegare l'idea e far capire loro come possono diventare protagonisti
- Partenza lettere per inizio raccolta eventi, un mese per mettere insieme tutti gli eventi

- Nel frattempo individuazione di un nuovo evento organizzato direttamente dall'Ambito con un filo conduttore tra i singoli comuni e l'intera rassegna
- Individuazione agenzia di comunicazione (ufficio stampa e grafico)
- Realizzazione prima stesura del file
- Lancio dell'iniziativa almeno un mese prima dell'inizio, tramite l'ufficio stampa, con TPT/ FST, prevedere insieme a TPT presentazione e presenza in fiere di settore
- Coinvolgimento della popolazione residente

#### **Aspettative e audit dell'iniziativa**

Dati gli obiettivi, dovranno essere misurati i risultati.

Sicuramente potrebbe essere la prima occasione di lavoro corale sull'organizzazione dell'offerta e la costruzione di un prodotto turistico innovativo per questo territorio.

La rassegna sarà un insieme di eventi ed esperienze prenotabili, attraverso i suoi contenuti e creerà una nuova modalità di comunicazione della destinazione andando a migliorarne posizionamento ed attrattività. Dovrà essere vista come 1^ edizione, l'esperienza "zero", con l'ambizione di riprogrammarla nella stagione successiva, migliorandola con nel tempo. Gli operatori privati potranno essere protagonisti insieme al pubblico con le singole attività che andranno ad organizzare e soprattutto mettendo a disposizione dell'Ambito gratuitamente, in una modalità che sarà convenuta, per l'ospitalità di giornalisti/blogger/ecc.

## ALLEGATO N. 2: I DATI DEL 2019 PER L'AMBITO LUNIGIANA

Secondo i dati pubblicati dall'Ufficio Regionale di Statistica della Regione Toscana, nel 2019 l'offerta ricettiva dell'Ambito turistico della Lunigiana si è ampliata arrivando ad un totale di 210 esercizi e 3.141 posti letto (+7 esercizi e +60 posti letto rispetto alla precedente stagione).

Le variazioni a livello di singoli comuni sono state contenute. Gli incrementi più rilevanti si sono avuti a Fivizzano (+4 esercizi e +47 posti letto) e a Pontremoli (+3 esercizi e +16 posti letto), mentre l'offerta è diminuita ad Aulla (-2 esercizi e -14 posti letto), Comano (-2 esercizi e -15 posti letto) e Tresana (-1 esercizi e -8 posti letto).

Consistenza offerta ricettiva – Anno 2019

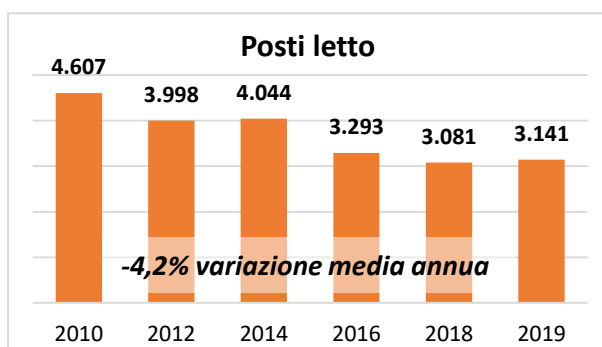
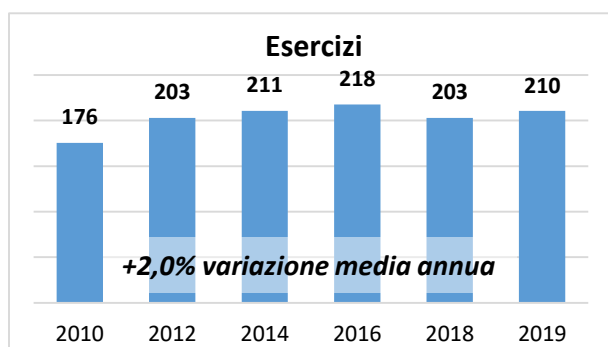
	<b>Num.</b>	<b>Letti</b>
Es. Alberghieri	25	841
Es. Extralberghieri	185	2.300
<b>Totale Esercizi</b>	<b>210</b>	<b>3.141</b>

Consistenza offerta ricettiva per comune

	<b>Num.</b>	<b>Letti</b>	<b>% Letti</b>		<b>Num.</b>	<b>Letti</b>	<b>% Letti</b>
Aulla	17	230	7,3%	Licciana Nardi	13	181	5,8%
Bagnone	13	218	7,0%	Mulazzo	18	344	11,0%
Casola in Lunigiana	6	58	1,9%	Podenzana	9	136	4,3%
Comano	4	66	2,1%	Pontremoli	29	406	12,9%
Filattiera	7	70	2,2%	Tresana	9	78	2,5%
Fivizzano	44	552	17,6%	Villafranca in Lunigiana	11	377	12,0%
Fosdinovo	22	228	7,3%	Zeri	9	197	6,3%

Nel corso del 2019, dunque, si è invertita la tendenza negativa del comparto; il bilancio dell'ultimo decennio si conferma positivo per numero di imprese (+34) e negativo per capacità ricettiva (-1.464 posti letto, pari a -31,8%).

Evoluzione dell'offerta ricettiva – Periodo 2010 - 2019



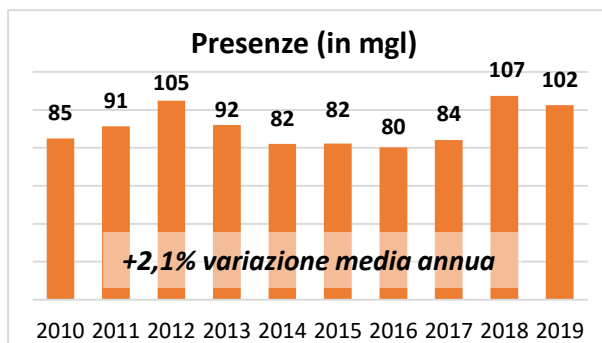
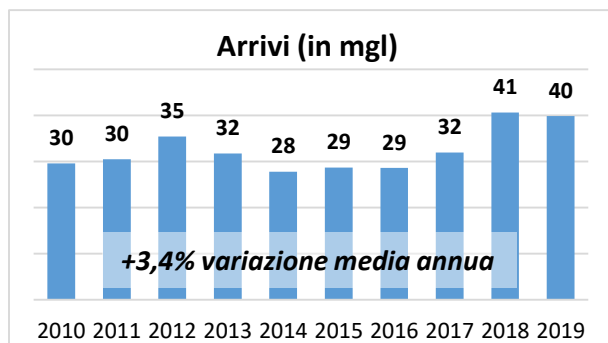
Domanda turistica

	<b>Anno</b>	<b>Var. %</b>
	<b>2019</b>	<b>2019/2018</b>
Arrivi	39.820	-2,0%
Presenze	102.428	-4,6%
PM	2,6 notti	

Per quanto riguarda la domanda turistica, la stagione ha chiuso con circa 40 mila arrivi e 102 mila presenze. Rispetto all'anno precedente, si sono registrati circa 800 turisti e 5 mila pernottamenti in meno. La permanenza media dei visitatori è stata di 2,6 notti in linea con il dato del 2018.

Nonostante questi risultati si conferma il saldo positivo della domanda turistica nell'ultimo decennio: dal 2010, i quattordici comuni della Lunigiana hanno accolto 10 mila turisti in più (+34,6%) con un incremento di oltre 17 mila presenze (+20,6%).

Evoluzione della domanda turistica – Periodo 2010 - 2019



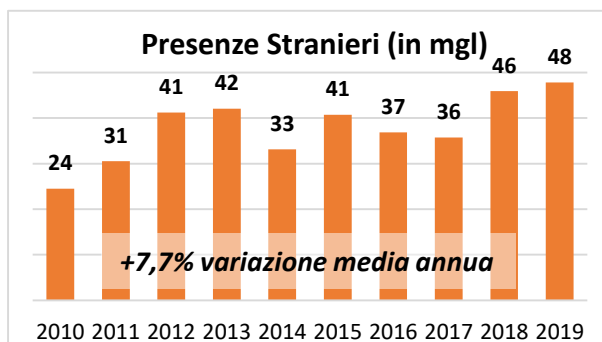
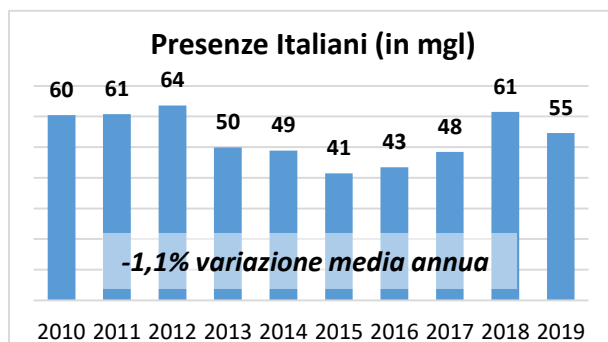
Rispetto al 2018, la domanda turistica è cresciuta nei comuni di Bagnone (+2 mila presenze), Fivizzano (+3 mila), Mulazzo (+1.300), Podenzana (+500), Villafranca in Lunigiana (+300) e Zeri (+700), mentre è diminuita nelle altre località, in particolare ad Aulla (-5 mila presenze), Fosdinovo (-2 mila) e Pontremoli (-2 mila).

		Domanda turistica per comune			Var. % presenze 2019/2018
		Arrivi	Presenze	PM	
Aulla		4.453	13.855	3,1	-27,8%
Bagnone		1.189	3.976	3,3	+104,6%
Casola in Lunigiana		674	2.694	4,0	-21,4%
Comano		750	2.049	2,7	-17,0%
Filattiera		690	1.732	2,5	-32,8%
Fivizzano		3.910	12.542	3,2	+33,7%
Fosdinovo		3.992	8.842	2,2	-19,0%
Licciana Nardi		4.430	11.216	2,5	-5,9%
Mulazzo		5.942	18.100	3,0	+7,9%
Podenzana		1.887	3.784	2,0	+16,3%
Pontremoli		6.810	11.467	1,7	-16,5%
Tresana		366	1.270	3,5	-32,6%
Villafranca in Lunigiana		3.848	8.770	2,3	+3,5%
Zeri		879	2.131	2,4	+49,6%

Nel 2019 è mancata soprattutto la domanda nazionale. Rispetto alla stagione precedente, infatti, i turisti italiani sono diminuiti sia come arrivi (-2,4%) sia come presenze (-11,2%), mentre gli stranieri a fronte di un calo più contenuto di arrivi (-1,4%) hanno incrementato le loro giornate di presenza (+4,2%).

In seguito di queste dinamiche, il bilancio dell'ultimo decennio è negativo per la domanda nazionale (-9,7%) positivo per quella internazionale (+90,6%).

Evoluzione delle presenze per nazionalità – Periodo 2010 - 2019



Il primo bacino di provenienza è rappresentato dalla regione Lombardia con il 14,0% delle presenze totali (15,3% nel 2018), a seguire Belgio, Germania, Francia e Toscana. Si tratta degli stessi mercati leader della precedente stagione ma con un ordine diverso, il loro peso complessivo è stato pari al 44,4% del totale delle presenze (43,6% nel 2018)

Tra i principali mercati regionali, gli unici ad aver aumentato le giornate di presenza sono stati i turisti

provenienti dalla Liguria, tra le nazionalità estere invece bene i belgi, i tedeschi e i francesi.

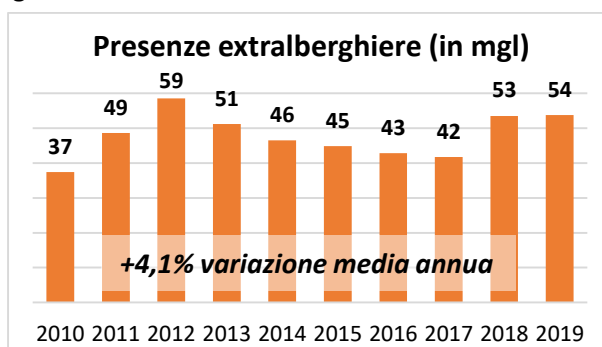
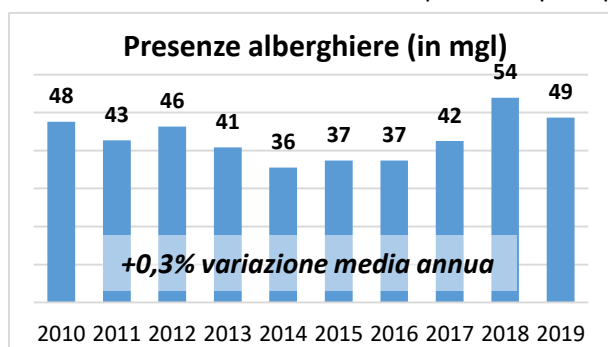
I primi 5 mercati turistici del 2019 e variazione % delle presenze dei principali mercati italiani e stranieri – Anno 2019/2018

Top 5	% Presenze		Var. %		Var. %
Lombardia	14,0%	Lombardia	-12,8%	Belgio	10,3%
Belgio	8,4%	Toscana	-19,6%	Germania	1,4%
Germania	8,2%	Liguria	10,2%	Francia	23,4%
Francia	7,2%	Emilia – Romagna	-9,5%	Paesi Bassi	-13,2%
Toscana	6,5%	Lazio	-0,9%	Regno Unito	-9,5%

Le imprese alberghiere hanno chiuso l'anno con una leggera crescita del numero di arrivi (+0,5%) e un calo rilevante di pernottamenti (-9,6%); al contrario, gli esercizi extralberghieri hanno visto diminuire il numero dei propri ospiti (-4,5%) ma nel complesso hanno registrato un lieve incremento di pernottamenti (+0,4%).

Il saldo rispetto al 2010 è favorevole sia per i comparto alberghiero (+2,4%) sia soprattutto per quello extralberghiero (+43,7%).

Evoluzione delle presenze per tipologia ricettiva – Periodo 2010 - 2019



Indice occupazione lorda–Anno 2019

	% Occ.
Es. Alberghieri	15,9%
Es. Extralberghieri	6,4%
Totale Esercizi	8,9%

In linea con l'andamento delle presenze, l'occupazione lorda dei posti letto è diminuita, passando dal 9,6% del 2018 all'8,9% dell'ultimo anno. L'indice ha perso più di un punto e mezzo per gli esercizi alberghieri (da 17,6% a 15,9%), mentre è diminuito lievemente per quelli complementari (da 6,5% a 6,4%).

VERSIONE 1.1

19 LUG 2020

# AGGIORNAMENTI EMERGENZA COVID19

ESTATE/AUTUNNO 2020

LUNIGIANA

ALLEGATO 3: PIANO OPERATIVO 2020

ATTUALIZZATO

AMBITO LUNIGIANA

PRESENTATO DA: UNIONE DEI COMUNI LUNIGIANA

## 1. PREMESSA

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. I CAMBIAMENTI DEI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE SOCIALE DEI PAESI DOPO IL SUPERAMENTO DELL'EMERGENZA;
4. LA CAPACITÀ DI CONVIVERE CON IL VIRUS;
5. LA MINOR DISPONIBILITÀ DI TEMPO LIBERO DELLA DOMANDA, SOPRATTUTTO DOMESTICA, IN QUANTO MOLTE AZIENDE HANNO GIÀ CONCESSO LE FERIE NEL PRIMO PERIODO DI EMERGENZA;
6. L'AUMENTO DELLA PERCEZIONE DI RISCHIO PER I VIAGGI VERSO PAESI LONTANI DA PARTE DELLA DOMANDA INTERNAZIONALE E INTERCONTINENTALE;
7. 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, anche in relazione al DPCM del 17 maggio ed alle varie indicazioni di riapertura del mercato turistico si è scelto di rappresentare un solo scenario:

- sostanzialmente ottimistico, immagina un progressivo e lineare superamento dell'emergenza sanitaria in Italia, ma anche un veloce allentamento delle misure restrittive. Con qualche settimana di ritardo anche gli altri Paesi usciranno dalle restrizioni e, seppur con tutte le precauzioni suggerite dal mondo scientifico, dalla seconda metà del mese di giugno tutta – o quasi – l'attività produttiva si avvierà per gradi verso una ripresa, compreso il settore turistico.

Il Primo Scenario vede una economia italiana debilitata e una domanda indebolita. A giugno si assisterà ad una leggera ripresa della domanda italiana, mentre si dovrà aspettare ancora un po' per la ripresa dei mercati esteri. Luglio e agosto saranno i mesi di riferimento soprattutto per il mercato domestico (salvo ferie esaurite) di prossimità.

I segnali di parziale recupero continueranno nell'ultimo quadrimestre dell'anno, ma con una domanda ancora debole. In crisi il mercato turistico collegati agli eventi cancellati e posticipati a fine anno 2020.

## LE CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA

Con molta probabilità queste saranno le caratteristiche della domanda del turista per l'estate/autunno 2020:

- **Desiderio di fare vacanza.** Il fatto che la grande maggioranza delle persone è stata obbligata a rimanere in casa procurerà una voglia di uscire e fare viaggi e vacanze;
- **Minore spesa e disponibilità a spendere.** Le settimane o mesi con l'attività economica bloccata o ridotta ha intaccato fortemente qualsiasi risultato di redditività. Ci sarà quindi meno capacità di spesa;

- **Riduzione della permanenza media.** In molti casi i lavoratori dipendenti sono stati costretti a utilizzare giorni di ferie e permessi retribuiti. Ciò porterà senza dubbio ad una minore disponibilità di giorni di vacanza;
- **Incremento delle vacanze short break.** I turisti preferiranno fare diverse vacanze per evadere dalla quotidianità. Pertanto si prevede un aumento dei viaggi di 3/4 giorni;
- **Long stay** assistiamo, in questa prima fase di ripartenza alla ricerca di alloggi in case, ville, unità abitative per tempi più lunghi, utilizzandole anche per lavoro (Bleisure);
- 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 potrebbero 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 nell'ultimo periodo si registrano ipotesi di riapertura 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.

## I NUOVI OBIETTIVI DELL'AMBITO

1. **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**.
2. Proteggere e rafforzare **l'immagine di un territorio unito** (amministrazioni/operatori) e i progetti di ambito intrapresi.
3. Raccogliere **informazioni e produrre contenuti** da poter utilizzare nelle azioni di promocommercializzazione successive.
4. Organizzare e progettare **una nuova offerta specifica per i viaggiatori sia per il periodo estivo/autunnale** sia per la fase post-Covid19 assieme all'intero programma di promocommercializzazione.
5. **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.

## 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 2020/2021:
  - a. **Periodo estivo ed autunnale 2020** con le regole del distanziamento sociale, verso una clientela individuale, famiglie e piccoli gruppi, di prossimità



- b. **Periodo Invernale 2020/2021** quando si entra 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.
  - c. **Periodo Primavera /Estate 2021**, entrando 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)**

## CATALOGO DEI PRODOTTI TURISTICI PRE COVID-19

### PRODOTTI TURISTICI DELL'AMBITO INDIVIDUATI SULLA MATRICE PRODOTTI TURISTICI DI TOSCANA PROMOZIONE TURISTICA

ARTE E CULTURA	ACTIVE TOURISM	SLOW TOURISM	RELIGIOSO	LUXURY
Eventi	Natura (percorsi a piedi, bici, cavallo)	Scoperta del territorio		Celebrazioni
	Montagna Inverno	Passione enogastronomica		
	Sport (outdoor –bike)	Relax e Benessere		
	Eventi Sportivi	Cammini		

I settori individuati già da tempo dal settore pubblico e privato in cui stanno convergendo anche altre linee di investimento in quanto ritenuti strategici per il nostro territorio sono:

- 1) **Via Francigena** e più in generale **Cammini storici** che si snodano su tutta la superficie di ambito, comprendendo non solo la componente storico-artistico-culturale ma anche l'articolato **Patrimonio eno-gastronomico** con la presenza di numerosi prodotti certificati DOP, IGP, IGT e presidi Slow Food
- 2) **Outdoor e cicloturismo:** grazie al valore paesaggistico locale evidenziato dalla presenza di 2 Parchi (Parco Nazionale e Riserva Uomo e Biosfera Unesco dell'Appennino Tosco-Emiliano e Parco Regionale Unesco Geopark delle Alpi Apuane) oltre a Siti di Interesse Comunitario e Aree naturali protette, la Lunigiana offre un ampio spettro di sentieri da poter percorrere a piedi, in bicicletta e mtb e a cavallo

#### PRODOTTI CONSOLIDATI

PRODOTTI TEMATICI	PRODOTTI AMBITO	MERCATI
ACTIVE TOURISM	Natura	NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna) e INTERNAZIONALE (mercati principali Germania, Paesi Bassi, Francia, UK, Svizzera)
SLOW TOURISM	Scoperta del territorio	NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna) e INTERNAZIONALE (mercati principali Germania, Paesi Bassi, Francia, UK, Svizzera)

#### PRODOTTI IN FASE DI SVILUPPO

PRODOTTI TEMATICI	PRODOTTI AMBITO	MERCATI
SLOW TOURISM	Passione enogastronomica	NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna) e INTERNAZIONALE (mercati principali Germania, Paesi Bassi)
	Cammini	NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna) e INTERNAZIONALE (mercati principali Germania, Paesi Bassi, Francia, UK, Svizzera)
ACTIVE TOURISM	Sport (outdoor-bike)	NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna) e INTERNAZIONALE (mercati principali Germania, Paesi Bassi, Francia, UK, Svizzera)

#### PRODOTTI IN FASE DI INTRODUZIONE / ESPLORAZIONE

PRODOTTI TEMATICI	PRODOTTI AMBITO	MERCATI
-------------------	-----------------	---------

<b>SLOW TOURISM</b>	Relax e benessere	NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna)
<b>ACTIVE TOURISM</b>	Eventi Sportivi	NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna) e INTERNAZIONALE (mercati principali Germania, Paesi Bassi, Francia, UK, Svizzera)
<b>ARTE E CULTURA</b>	Eventi	NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna) e INTERNAZIONALE (mercati principali Germania, Paesi Bassi, Francia, UK, Svizzera)
<b>LUXURY</b>	Celebrazioni (Wedding)	USA – EUROPA – ITALIA
<b>RELIGIOSO</b>		NAZIONALE (Toscana, Lombardia, Liguria, Emilia Romagna)
<b>TURISMO DI RITORNO GENEALOGICO</b>		Alcuni mercati esteri (UK,.....)

## ***I PRODOTTI TURISTICI PER L'ESTATE E AUTUNNO 2020***

**PRODOTTO TURISTICO= OFFERTA INFORMATIVA** - cioè informazioni logistiche, culturali e ricreative relative a qualsiasi luogo (sito, monumento, itinerario, museo, piazza ecc.) visitabile

**PRODOTTO TURISTICO= OFFERTA COMMERCIALE** - qualsiasi cosa sia acquistabile da un catalogo, da una piattaforma o direttamente dal produttore. E' quindi, a titolo di esempio, un tour, un'attività, una soggiorno, una escursione, un biglietto o pass turistico, una guida turistica- ambientale, un noleggio di bici, di e-bike, un voucher per un trasferimento.....

Qualsiasi prodotto/servizio turistico da inserire nel catalogo commerciale della Lunigiana, per la stagione estate/autunno 2020 deve ripartire da:

### **Natura/Spazio/Sicurezza**

- Per **Natura** il concetto di sostenibilità sembra proprio essere un leit-motiv delle motivazioni di viaggio. Mi sconnetto nella natura per riconnettermi a casa e al lavoro. Le parole che rievocano la natura da collegare con le immagini e video: cielo azzurro, panorami mozzafiato, fiori, boschi. Armonizzare questi concetti fondamentali all'interno di una comunicazione integrata. L'estate un'occasione unica per godersi la montagna.

La stagione estiva regala agli occhi un vero e proprio spettacolo.

Stare a contatto con la natura, per il tuo benessere, per essere pronto a ripartire, per essere più felice.

- Lo **Spazio** da associare ai boschi, all'aria pulita, più fresca e, man mano che si sale di quota, meno umida. Anche chi è anemico o soffre di ipotensione (pressione bassa) trarrà numerosi benefici dall'aria di montagna. Da pensare ad azioni di comunicazione su questo aspetto ed a organizzare prodotti e servizi per un'offerta integrata.
- **Sicurezza**: la possiamo trasformare con la parola di luogo ordinato ed organizzato, un'oasi di tranquillità. Garantire servizi primari. Le persone si comportano in maniera ordinata, senza caos, senza traffico, senza affollamenti. Aree commerciali ordinate ed organizzate. Una popolazione ordinata.

Alcune parole chiave ***per l'organizzazione di prodotti e servizi turistici*** e per le successive azioni di comunicazione:

- **Natura / Spazio / Boschi Incantati**
- **Sicurezza / Luoghi Autentici / Piccoli Borghi / Paesi ordinati e puliti / Abitanti rispettosi delle regole /**
- **Spazio / Aria Pulita / Rigenerazione / Spazi Aperti / Paesaggi Incontaminati / 0-Affollamento /**

## Obiettivi

1. Organizzazione degli attrattori del territorio in prodotti turistici
2. Riorganizzazione di nuovi prodotti turistici per le prime due fasi

**Explicitare la voglia o la necessità di una esperienza a contatto con la natura**

AREE PRODOTTO	PRODOTTI TEMATICI	MERCATI
ACTIVE TOURISM	Natura	TOSCANA, LIGURIA, EMILIA ROMAGNA E altre regioni italiane
SLOW TOURISM	Passione enogastronomica	
ACTIVE TOURISM	Sport (outdoor-bike)	
ARTE E CULTURA	Short break, borghi, arte e storia	
SLOW TOURISM	Scoperta del territorio	
	Cammini	

Attivazione di un payoff adeguato per questa prima fase, in coerenza con quanto sarà predisposto da Toscana Promozione Turistica:

.....

**ORGANIZZAZIONE DI OFFERTE INFORMATIVE E COMMERCIALI:**  
**MATRICE PRODOTTI/MERCATI - Strategia di posizionamento – STRATEGIA DI MEDIA PLANNING –**  
**CANALI DISTRIBUTIVI**

<b><u>AREA PRODOTTO</u></b>	<b>IL MEDIOEVO IN LUNIGIANA</b>
<b>Data</b>	ESTATE - AUTUNNO 2020
<b>Mercati</b>	TOSCANA, LIGURIA, EMILIA ROMAGNA E altre regioni italiane
<b>Target/utenza</b>	<i>Clienti Individuali/Famiglie /Coppie/piccoli gruppi di amici</i>
<b>Accessibilita'</b>	<i>Auto propria</i>
<b>Attrattori</b>	<b>BORGHI, CAMMINI, RELIGIOSO</b>
<b>Organizzazione</b>	Formazione di un <b>gruppo di lavoro</b> per la preparazione di proposte informative e commerciali inerenti l'area prodotto individuata Individuazione di <b>eventuali itinerari</b> da valorizzare (rispetto alla accessibilità ed al tempo di permanenza) Individuazione di <b>operatori turistici</b> dell'area da coinvolgere nell'organizzazione di prodotti/servizi
<b>Prodotto</b>	Turismo di giornata, escursionismo, tappa di un itinerario; Week End e Short Break (1-3 gg); Vacanza (+4 notti) Organizzazione di + servizi in funzione della durata del prodotto
<b>Sviluppo locale</b>	Integrazione con eventuali offerte relative al turismo attivo ed al turismo slow
<b>Risultati e Audit</b>	

Eventuali Prodotti Turistici collegati all'Area Prodotto individuata e sue possibili declinazioni

**Borghi / Artigianato e Vecchi Sapori / Arte e Cultura / Tradizioni / Sicurezza / Riscoprire le relazioni autentiche / Le Piazze nei Borghi / Ricettività autentica / In vacanza come a casa/ Short break**

**STRATEGIA DI POSIZIONAMENTO**

Prodotto	Mercato	Motivazione	Caratteristiche destinazione	Situazione
<b>IL MEDIOEVO IN LUNIGIANA</b>	<b>TOSCANA, LIGURIA, EMILIA ROMAGNA E altre regioni italiane</b>	<b>NATURA</b>	Paesaggi mozzafiato,	
		<b>SPAZIO</b>	0-Affollamento	
		<b>SICUREZZA</b>	Sicurezza nella distanza	
		<b>TIPICITA'</b>	Spesa nelle botteghe I vecchi sapori Artigianato Locale	
		<b>STORIA, ARTE</b>	Abitare in un borgo	
		<b>FEDE</b>		

**STRATEGIE DI MEDIA-PLANNING**

Obiettivi della strategia di comunicazione:

- Attivazione di una **campagna di comunicazione di "avvicinamento"**: dedicata alla clientela fedele ed ai canali distributivi dell'ambito
- azioni di **comunicazione a supporto delle nuove proposte commerciali** organizzate

Canale mediatico	Target	Potenzialità
<b>1. Social media (Facebook, Instagram)</b>	Post, Stories, Immagini, Video	

	Offerta Informativa Offerta commerciale	
<b>2. TV/Radio</b>		
<b>3. Guide turistiche</b>		
<b>4. Blog tematici</b>		
<b>5. Animazione Visit Tuscany</b>	1. Racconti del territorio 2. Offerta informativa <b>3. Offerta commerciale</b>	
<b>6. Animazione Toscana Ovunque Bella</b>	1. Racconti del territorio	
<b>7. ....</b>		

La DMC dell'ambito deve **strutturare una lista/database dei canali mediatici** più importanti per il tipo di prodotto, per il target di riferimento e per l'area geografica interessata

#### **COPERTURA DEI MERCATI E DEI CANALI commerciali**

MERCATO	CANALE DISTRIBUTIVO	TARGET	POTENZIALITÀ
LIGURIA		<i>Clienti individuali</i>	
TOSCANA		<i>Famiglie</i>	
EMILIA ROMAGNA		<i>Coppie</i>	
ALTRI MERCATI NAZIONALI		<i>Piccoli gruppi di amici</i>	

La DMC dell'ambito deve **strutturare una lista/database dei canali distributivi** più importanti per il tipo di prodotto, per il target di riferimento e per l'area geografica interessata

**ORGANIZZAZIONE DI OFFERTE INFORMATIVE E COMMERCIALI:  
MATRICE PRODOTTI/MERCATI - Strategia di posizionamento – STRATEGIA DI MEDIA PLANNING –  
CANALI DISTRIBUTIVI**

<b><u>AREA PRODOTTO</u></b>	<b><u>LUNIGIANA OUTDOOR</u></b>
<b>Data</b>	ESTATE - AUTUNNO 2020
<b>Mercati</b>	TOSCANA, LIGURIA, EMILIA ROMAGNA E altre regioni italiane
<b>Target/utenza</b>	<i>Clienti Individuali/Famiglie /Coppie/piccoli gruppi di amici</i>
<b>Accessibilità</b>	<i>Auto propria</i>
<b>ATTRATTORI</b>	<b>SPORT OUTDOOR (TURISMO EQUESTRE, ORIENTEERING, RUNNING, BIKE) ESCURSIONISMO SLOW, OUTDOOR PER FAMIGLIE, ESCURSIONISMO PER TUTTI, CAMMINI</b>
<b>Organizzazione</b>	Formazione di un <b>gruppo di lavoro</b> per la preparazione di proposte commerciali inerenti l'area prodotto individuata Individuazione di <b>eventuali itinerari</b> da valorizzare (rispetto alla accessibilità ed al tempo di permanenza) Individuazione di <b>operatori turistici</b> dell'area da coinvolgere nell'organizzazione di prodotti/servizi <b>Mappatura della sentieristica</b> di ambito attualmente attiva (tracciata, segnalata e percorribile - partendo dal materiale presente) – definizione di linee guida di comportamento per la gestione della sentieristica (manutenzione sentieri – segnaletica sentieri – ecc...)
<b>Prodotto</b>	Turismo di giornata, tappa di un itinerario; Week End e Short Break (1-3 gg); Vacanza (+4 notti) Organizzazione di + servizi in funzione della durata del prodotto
<b>Sviluppo locale</b>	Integrazione con eventuali offerte relative agli short break, all'arte e cultura del luogo, alle eccellenze tipiche (artigianato e enogastronomia) al turismo del gusto
<b>Risultati e Audit</b>	

Per questo prodotto, secondo noi, la prima cosa che ci vorrebbe all'ambito, è una cartina dei sentieri agibili, di facile lettura, con indicate fonti dell'acqua e griglie/ soste attrezzate. E una segnaletica adeguata.

Eventuali Prodotti Turistici collegati all'Area Prodotto individuata e sue possibili declinazioni

**Natura / Spazio / Luoghi Autentici / Aria Pulita / Rigenerazione / Nuvole / Spazi Aperti /  
Paesaggi Incontaminati / Bisogno di ritrovarsi / Mobilità Sostenibile / Sicurezza nella  
distanza / Il ritmo lento della Montagna / Le strade panoramiche / Ricettività autentica /  
In vacanza, ma come a casa**

**STRATEGIA DI POSIZIONAMENTO**

<b>Area Prodotto</b>	<b>Mercato</b>	<b>Motivazione</b>	<b>Caratteristiche destinazione</b>	<b>Situazione</b>
<b>LUNIGIANA Outdoor e Slow</b>	<b>TOSCANA, LIGURIA, EMILIA ROMAGNA E altre regioni italiane</b>	<b>NATURA</b>	Paesaggi incontaminati, Boschi e Sentieri per passeggiate,	
		<b>SPAZIO</b>		
		<b>SICUREZZA</b>	Sicurezza nella distanza Spazi aperti	
		<b>TIPICITA'</b>	Luoghi autentici	



		STORIA, ARTE	Abitare in un borgo	
		FEDE		

### STRATEGIE DI MEDIA-PLANNING

Obiettivi della strategia di comunicazione:

- Attivazione di una **campagna di comunicazione di “avvicinamento”**: dedicata alla clientela fedele ed ai canali distributivi dell’ambito
- azioni di **comunicazione a supporto delle nuove proposte commerciali** organizzate

Canale mediatico	Target	Potenzialità
<b>1. Social media (Facebook, Instagram)</b>	Post, Stories, Immagini, Video Offerta Informativa Offerta commerciale	
<b>2. TV/Radio</b>		
<b>3. Guide turistiche</b>		
<b>4. Blog tematici</b>		
<b>5. Animazione Visit Tuscany</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racconti del territorio</li> <li>• Offerta informativa</li> <li>• <b>Offerta commerciale</b></li> </ul>	
<b>6. Animazione Toscana Ovunque Bella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racconti del territorio</li> </ul>	
<b>7. ....</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	

La DMC dell’ambito deve **strutturare una lista/database dei canali mediatici** più importanti per il tipo di prodotto, per il target di riferimento e per l’area geografica interessata

### COPERTURA DEI MERCATI E DEI CANALI commerciali

MERCATO	CANALE DISTRIBUTIVO	TARGET	POTENZIALITÀ
LIGURIA		<i>Clienti individuali</i>	
TOSCANA		<i>Famiglie</i>	
ALTRI MERCATI NAZIONALI		<i>Coppie</i>	
EMILIA ROMAGNA		<i>Piccoli gruppi di amici</i>	

La DMC dell’ambito deve **strutturare una lista/database dei canali distributivi** più importanti per il tipo di prodotto, per il target di riferimento e per l’area geografica interessata

**ORGANIZZAZIONE DI OFFERTE INFORMATIVE E COMMERCIALI:  
MATRICE PRODOTTI/MERCATI - Strategia di posizionamento – STRATEGIA DI MEDIA PLANNING –  
CANALI DISTRIBUTIVI**

<b>AREA PRODOTTO</b>	<b>GUSTO IN LUNIGIANA</b>
<b>Data</b>	ESTATE - AUTUNNO 2020
<b>Mercati</b>	TOSCANA, LIGURIA, EMILIA ROMAGNA E altre regioni italiane
<b>Target/utenza</b>	<i>Clienti Individuali/Famiglie /Coppie/piccoli gruppi di amici</i>
<b>Accessibilita'</b>	<i>Auto propria</i>
<b>Attrattori</b>	<b>CIBO E PIATTI DELLA TRADIZIONE, PRODOTTI TIPICI LOCALI PRESIDI SLOW FOOD</b>
<b>Organizzazione</b>	Formazione di un <b>gruppo di lavoro</b> per la preparazione di proposte informative e commerciali inerenti l'area prodotto individuata Individuazione di <b>eventuali itinerari</b> del gusto da valorizzare (rispetto alla accessibilità ed al tempo di permanenza) Individuazione di <b>operatori turistici</b> dell'area da coinvolgere nell'organizzazione di prodotti/servizi Individuazione di alcuni prodotti gastronomici o lavorazione particolari di alcuni prodotti tipici/unic della Lunigiana Organizzazioni di laboratori sensoriali collegati ai prodotti gastronomici individuati
<b>Prodotto</b>	Turismo di giornata, tappa di un itinerario; Week End e Short Break (1-3 gg); Vacanza (+4 notti) Organizzazione di + servizi in funzione della durata del prodotto
<b>Sviluppo locale</b>	Integrazione con eventuali offerte relative al turismo attivo ed al turismo slow, agli short break collegati ad Arte e Fede
<b>Risultati e Audit</b>	

Eventuali Prodotti Turistici collegati all'Area Prodotto individuata e sue possibili declinazioni

**Natura / Spazio / Sicurezza / Luoghi Autentici / Piccoli Borghi / Paesi ordinati e puliti /  
Commercio ordinato Alla scoperta di vecchi sapori / La tradizione della nostra cucina /  
Riscoprire le relazioni autentiche / Le Piazze nei Borghi / Ristorazione autentica / In  
vacanza, ma come a casa**

• **STRATEGIA DI POSIZIONAMENTO**

<b>Prodotto</b>	<b>Mercato</b>	<b>Motivazione</b>	<b>Caratteristiche destinazione</b>	<b>Situazione</b>
<b>GUSTO IN LUNIGIANA</b>	<b>TOSCANA, LIGURIA, EMILIA ROMAGNA E altre regioni italiane</b>	<b>NATURA</b>	Paesaggi mozzafiato e incontaminati,	
		<b>SPAZIO</b>		
		<b>SICUREZZA</b>	Sicurezza nella distanza, spazi aperti	
		<b>TIPICITA'</b>	Spesa autentica nelle botteghe Alla scoperta dei vecchi sapori La tradizione della nostra cucina Artigianato Locale	
		<b>STORIA, ARTE FEDE</b>	Abitare in un borgo	

**STRATEGIE DI MEDIA-PLANNING**

Obiettivi della strategia di comunicazione:

- Attivazione di una **campagna di comunicazione di “avvicinamento”**: dedicata alla clientela fedele ed ai canali distributivi dell’ambito
- azioni di **comunicazione a supporto delle nuove proposte commerciali** organizzate

Canale mediatico	Target	Potenzialità
1. <b>Social media (Facebook, Instagram)</b>	Post, Stories, Immagini, Video Offerta Informativa Offerta commerciale	
2. <b>TV/Radio</b>		
3. <b>Guide turistiche</b>		
4. <b>Blog tematici</b>		
5. <b>Animazione Visit Tuscany</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racconti del territorio</li> <li>• Offerta informativa</li> <li>• <b>Offerta commerciale</b></li> </ul>	
6. <b>Animazione Toscana Ovunque Bella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racconti del territorio</li> </ul>	
7. ....	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	

La DMC dell’ambito deve **strutturare una lista/database dei canali mediatici** più importanti per il tipo di prodotto, per il target di riferimento e per l’area geografica interessata

#### **COPERTURA DEI MERCATI E DEI CANALI commerciali**

MERCATO	CANALE DISTRIBUTIVO	TARGET	POTENZIALITÀ
LIGURIA		<i>Clienti individuali</i> <i>Famiglie</i> <i>Coppie</i> <i>Piccoli gruppi di amici</i>	
TOSCANA			
ALTRI MERCATI NAZIONALI			
EMILIA ROMAGNA			

La DMC dell’ambito deve **strutturare una lista/database dei canali distributivi** più importanti per il tipo di prodotto, per il target di riferimento e per l’area geografica interessata

## PIANO DELLE AZIONI

1. AZIONI DI SUPPORTO AL TRADE (Fiera, Workshop, Roadshow, Progetto speciale, Fam Trip, Educational tour...)

### Business – Azioni B2b

<b>AZIONE - PROGETTO</b>	<b>BUY TUSCANY 2020</b>
<b>Tipologia</b>	<b>WORKSHOP</b>
<b>Luogo/Dove</b>	<b>FIRENZE</b>
<b>Data</b>	<b>SETTEMBRE/OTTOBRE 2020</b>
<b>Mercati</b>	<b>NAZIONALE (Toscana, Liguria, Emilia Romagna, Lombardia)</b>
<b>Prodotti</b>	<i>IL MEDIOEVO IN LUNIGIANA - LUNIGIANA OUTDOOR - IL GUSTO INB LUNIGIANA</i>
<b>Strategia di copertura</b>	<b>PRESENZA DELLA DMC DELL'AMBITO CON PROPOSTE COMMERCIALI DELL'AMBITO SUI TEMI INDIVIDUATI</b>
<b>Rilevanza commerciale</b>	Attività di networking durante i momenti conviviali, appuntamento b2b con i più importanti operatori del settore.
<b>Prominenza commerciale</b>	Continuità dell'offerta con costante rapporto con i diversi operatori.
<b>Chi fa cosa??</b>	DMC dell'Ambito
<b>Costi attività</b>	Costi di trasferta (viaggio e alloggio per due persone)
<b>Audit</b>	Attività di monitoraggio post evento

### Business – Azioni B2b

<b>AZIONE - PROGETTO</b>	<b>TTG RIMINI</b>
<b>Tipologia</b>	<b>FIERA</b>
<b>Luogo/Dove</b>	<b>MILANO - RIMINI</b>
<b>Data</b>	<b>OTTOBRE 2020</b>
<b>Mercati</b>	<b>NAZIONALE (Toscana, Liguria, Emilia Romagna, Lombardia)</b>
<b>Prodotti</b>	<i>IL MEDIOEVO IN LUNIGIANA - LUNIGIANA OUTDOOR - IL GUSTO INB LUNIGIANA</i>
<b>Strategia di copertura</b>	<b>PRESENZA DELLA DMC DELL'AMBITO CON PROPOSTE COMMERCIALI DELL'AMBITO SUI TEMI INDIVIDUATI ATTIVITA' DI CO-MARKETING (POSSIBILE EVENTO COLLATERALE SUL TEMA DELLA GASTRONOMIA) E ATTIVITA' ISTITUZIONALE (PRESENTAZIONE E CONFERENZA STAMPA)</b>
<b>Rilevanza commerciale</b>	Attività di networking durante i momenti conviviali, appuntamento b2b con i più importanti operatori del settore.
<b>Prominenza commerciale</b>	Continuità dell'offerta con costante rapporto con i diversi operatori.
<b>Chi fa cosa??</b>	DMC dell'Ambito
<b>Costi attività</b>	Costi di trasferta (viaggio e alloggio per due persone)
<b>Audit</b>	Attività di monitoraggio post evento

## Business – Azioni B2b

<b>AZIONE - PROGETTO</b>	<b>EDUCTOUR OPERATORI NAZIONALI</b>
<b>Tipologia</b>	<b>EDUCTOUR</b>
<b>Luogo/Dove</b>	<b>Diffuso sul territorio</b>
<b>Data</b>	<b>Autunno 2020</b>
<b>Mercati</b>	<b>NAZIONALE (Toscana, Liguria, Emilia Romagna, Lombardia)</b>
<b>Prodotti</b>	<b>Percorsi Enogastronomici integrati con SPORT outdoor,</b>
<b>Strategia di copertura</b>	Selezione migliori esperienze e itinerari, per progressiva aggregazione operatori e servizi su offerte “istituzionali” verso la specializzazione del prodotto Catalogo prodotti / calendario eventi
<b>Rilevanza commerciale</b>	Attività di networking con tutti gli operatori partecipanti e nei momenti conviviali.
<b>Prominenza commerciale</b>	<i>Continuità dell’offerta con costante rapporto con i diversi operatori.</i>
<b>Chi fa cosa??</b>	Organizzazione e accompagnamento Tour Operator: DMC dell’Ambito
<b>Costi attività</b>	Costi viaggio e alloggio TO, costo del personale della DMC impegnata
<b>Audit</b>	Attività di monitoraggio post evento

## 2. AZIONI Business to Consumer (animazione strumenti social Ambito + Operatori + VisitTuscany – Blog/Press Tour)

AZIONE - PROGETTO	<b>AZIONI SOCIAL AMBITO LUNIGIANA (FACEBOOK – INSTAGRAM)</b>
Macro-tipologia	<b>Comunicazione B2C</b>
Tipologia	<b>CANALE FACEBOOK (.....)</b> <b>CANALE INSTAGRAM (.....)</b>
Media plan	<b>Azioni di avvicinamento: da Maggio a Giugno 2020</b> <b>Azioni di supporto alle offerte commerciali: da Giugno 2020</b>
Mercati	<b>LIGURIA TOSCANA EMILIA ROMAGNA</b> <b>ALTRE REGIONI ITALIANE</b>
Audience	<b>Viaggiatori Individuali, Famiglie, Piccoli gruppi di amici, Giovani coppie</b>
Area Prodotto	<i>IL MEDIOEVO IN LUNIGIANA - LUNIGIANA OUTDOOR - IL GUSTO IN LUNIGIANA</i>
Obiettivo specifico	Gli obiettivi della campagna social sono divisi in due fasi ben distinte: la prima, arriva fino a metà giugno (ipotesi) è incentrata sulla attivazione di una <b>campagna di comunicazione di “avvicinamento”</b> : dedicata alla clientela fedele ed ai canali distributivi dell’ambito (in sinergia con quello già attivato da Visit Tuscany “La Toscana da Casa”); la seconda che potrebbe iniziare da metà giugno fino all’inizio dell’inverno è incentrata su azioni di <b>comunicazione a supporto delle nuove proposte commerciali</b> organizzate
Risultati attesi	
Canale-Media	FACEBOOK - INSTAGRAM
Strategia di brand building	Sinergia con gli strumenti regionali (VISIT TUSCANY) e campagna mediatica di Toscana Promozione Attività di advertising sui mercati nazionali individuati Forte sinergia con gli altri strumenti social attivi presso le pubbliche amministrazioni Forte sinergia con gli strumento social degli operatori del territorio
Strategia di posizionamento	Utilizzo di immagini e video a disposizione dell’ambito (creazione di un archivio informatico che raccolga tutte le immagini video utilizzabili nella strategia di riposizionamento) Utilizzo di alcune parole chiave necessarie al riposizionamento dell’immagine turistica della Lunigiana
Chi fa cosa	
Fattibilità	
Audit	

AZIONE - PROGETTO	<b>ATTIVITA DI COMUNICAZIONE SU MERCATI ITALIANI SLOW TOURISM – GREEN TOURISM – SPORTS TOURISM</b>
Macro-tipologia	<b>Comunicazione B2C</b>
Tipologia	<b>Blog/Press Tour del mondo dello sport outdoor/enogastronomia in occasione di iniziative speciali dell’outdoor/ enogastronomia in autunno – Spazi pubblicitari su riviste specializzate Sport e Enogastronomia</b>
Media plan	<b>Redazionali a supporto delle offerte commerciali da Giugno 2020 Blog/Press Tour autunno 2020</b>
Mercati	<b>LIGURIA TOSCANA EMILIA ROMAGNA ALTRE REGIONI ITALIANE</b>
Audience	<b>Viaggiatori Individuali, Famiglie, Piccoli gruppi di amici, Giovani coppie</b>
Area Prodotto	<i>IL MEDIOEVO IN LUNIGIANA - LUNIGIANA OUTDOOR - IL GUSTO INB LUNIGIANA</i>
Obiettivo specifico	Gli obiettivi dei redazionali su riviste specializzate e dei blog/press tour: da metà giugno fino all’inizio dell’inverno redazionali da incentrare su azioni di <b>comunicazione a supporto delle nuove proposte commerciali</b> organizzate Blog Tour/Press Tour in autunno, per aumentare la possibilità di far conoscere le proposte informative e commerciali ad un pubblico selezionato per area geografica e per interesse specifico
Risultati attesi	
Canale-Media	Da individuare
Strategia di brand building	Sinergia con gli strumenti regionali (VISIT TUSCANY) e campagna mediatica di Toscana Promozione Forte sinergia con gli altri strumenti social attivi presso le pubbliche amministrazioni Forte sinergia con gli strumenti social degli operatori del territorio
Strategia di posizionamento	Utilizzo di immagini e video a disposizione dell’ambito (creazione di un archivio informatico che raccolga tutte le immagini video utilizzabili nella strategia di riposizionamento) Utilizzo di alcune parole chiave necessarie al riposizionamento dell’immagine turistica della Lunigiana
Chi fa cosa	
Fattibilità	
Audit	

## Azioni di Management della destinazione

### Accoglienza e Informazione Turistica

AZIONE – PROGETTO	Sistema integrato degli IAT Territoriali
Luogo/Dove	AMBITO TURISTICO
Data	Da giugno 2020
Soggetti coinvolti	Tutti i comuni dell'Ambito Territoriale, soggetti gestori di informazioni turistiche; Pro Loco.
Azioni di sviluppare	<ul style="list-style-type: none"><li>- completamento del censimento degli IAT dell'ambito, già organizzato per ANCI Toscana.</li><li>- individuazione dei contenuti e degli standard minimi del servizio di informazione e accoglienza turistica.</li><li>- attività di coordinamento fra gli uffici di informazione dell'ambito turistico;</li><li>- organizzazione di un sistema di redazione delle informazioni dell'ambito</li><li>- creazione di modalità di collegamento, anche telematico, tra i vari IAT facilitando il continuo flusso di informazioni;</li><li>- creazione di un sistema condiviso di controllo e analisi dati circa la qualità dell'accoglienza, azioni di <i>customer care</i> e fidelizzazione.</li></ul>
Obiettivo	Creare un sistema efficace ed integrato del servizio di informazione turistica che colleghi le varie realtà dell'Ambito tra loro e con la Destinazione Toscana

### Profilazione Turisti dell'ambito

AZIONE - PROGETTO	PROFILAZIONE TURISTI
Luogo/Dove	AMBITO TURISTICO
Data	Da giugno 2020
Soggetti coinvolti	Tutti i comuni dell'ambito e DMC
Azioni di sviluppare	<p>Rilevazione di elementi qualitativi presso gli uffici di informazione turistica dell'ambito e attraverso le azioni attivate dalla DMC, presso le strutture ricettive, presso gli organizzatori dei principali eventi del territorio e presso i principali attrattori dell'ambito</p> <p>Predisposizione di un questionario strutturato per l'analisi qualitativa</p>
Obiettivo	Aumentare il livello di profilazione del turista dell'ambito attraverso rilevazioni qualitative presso i principali punti di contatto con il turista



## SOSTEGNO DI PORTATORI DI INTERESSE

Il sottoscritto approva il Piano di marketing

[illegible]