



TOSCANA
PROMOZIONE TURISTICA

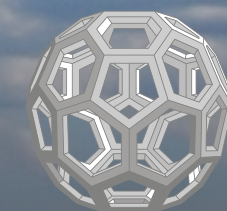
#tuscanytogether

Collaborare per promuovere le destinazioni della Toscana

Linee guida per la governance della promozione turistica regionale



Regione Toscana



fondazione
sistema toscana



anci
toscana

L'applicazione della nuova organizzazione del turismo della nostra Regione, così come disegnata dal legislatore, entra nel vivo.

La Toscana, una delle principali destinazioni Italiane, brand globale, si è avviata ad un radicale cambiamento del suo modo di fare turismo, col fine di rispondere in modo più efficace alle trasformazioni in atto.

Il turismo è un sistema economico complesso e delicato, proprio perchè esso è anche un fenomeno sociale e culturale che produce significativi effetti non solo sul PIL di un territorio ma anche e soprattutto sullo stile di vita, i valori e l'apertura della sua comunità, sulla salvaguardia e la fruizione del suo patrimonio ambientale e culturale.

Questo è tanto più vero per una regione come la Toscana, attraversata da milioni di turisti provenienti da ogni parte del mondo e composta da una pluralità di destinazioni e territori densi di valore materiale e immateriale da proteggere ed al tempo stesso aprire al mondo.

*Questa complessità è ricchezza, certo, ma richiede organizzazione. Lo sviluppo (sostenibile) del turismo dipende infatti dall'agire di molti e dalla capacità del pubblico e del privato di lavorare insieme: **il modello di governance e la capacità di collaborazione tra i vari attori restano uno dei fattori di competitività di una destinazione.***

Stefano Ciuoffo

Assessore alle attività produttive, credito, turismo e commercio
Regione Toscana

Con questo documento vogliamo tradurre in metodi e strumenti operativi la governance disegnata dalla Legge, approfondendo le relazioni, le leve e gli strumenti a cui fare riferimento per collaborare.

Tuscany Together ha infatti questa ambizione: attivare **una collaborazione virtuosa verso il basso** (nella costruzione e gestione della offerta territoriale) **e verso l'alto** (nell'ingaggio della domanda più conveniente per il nostro modello di sviluppo).

Toscana Promozione Turistica, la DMO regionale, ha anch'essa un'ambizione: trasformare il proprio mandato di unico soggetto responsabile della promozione in quello di direttore d'orchestra a cui è demandato il compito di coordinare un unico grande racconto collettivo, impostando un marketing coerente, intelligente ed efficace per una destinazione conosciuta ed amata in tutto il mondo.

Francesco Palumbo

Direttore di Toscana Promozione Turistica

Destinatari primari di questo documento sono le Istituzioni della governance pubblica del turismo della Toscana, dunque le persone che rappresentano e/o lavorano per Ambiti Turistici, Prodotti Turistici Omogenei e strutture regionali.

Questo è un documento aperto e in modalità revisione, pubblicato in solo formato digitale e disponibile all'indirizzo www.toscanapromozione.it/territori.

Avendo come obiettivo quello di fornire un metodo di collaborazione tra una pluralità di soggetti, questo documento è infatti migliorabile con l'esperienza ed il contributo di tutti i soggetti coinvolti.

Il contesto

Il **Testo Unico del Sistema Turistico Regionale** una legge di sistema che disciplina la materia.

Licenziata il 20 dicembre 2016 [L.R. 86/2016], è un atto legislativo molto atteso dagli attori del pubblico, del privato, del non profit e dai portatori d'interessi collettivi della Destinazione Toscana. Esso riscrive completamente il "Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo", ossia la legge regionale 23 marzo 2000 n. 42, che risultava uno strumento ormai superato, pur essendo stato oggetto di modifiche nel corso degli anni.

La L.R.86/2016, proprio per gli elementi d'innovazione rispetto al quadro normativo precedente, ha attraversato una prima fase applicativa nel 2017 dove si è valutato l'impatto delle disposizioni che hanno portato ad una loro revisione, sostanzialmente relativa alla disciplina degli affittacamere e i bed and breakfast.

Nel 2018, il legislatore è intervenuto sulla materia delle locazioni turistiche e guide ambientali, componendo un conflitto di legittimità costituzionale sollevato dal Governo Centrale.

È del 7 agosto 2018 il "*Regolamento di attuazione della legge regionale 20 dicembre 2016 n. 86 (Testo unico del sistema turistico regionale)*" d.p.g.r. 47/R/2018, lo strumento legislativo in grado di rendere operativa la riforma.

Facendo riferimento all'oggetto di questa documentazione – la promozione turistica – con il Testo Unico del Sistema Turistico Regionale si mette al centro di una rinnovata strategia il ruolo dei Comuni, con l'obiettivo di superare gli impatti dello scioglimento delle Aziende di Promozione Turistica ApT del 2010 e la cessazione delle competenze in materia delle Province con la legge del 7 aprile 2014 n°56 cd "Delrio".

Il contesto

Una delle principali innovazioni del Testo Unico del Sistema Turistico Regionale è la divisione del territorio in **Ambiti Turistici**, 28 per la precisione: normati dalla L.R. n° 24 del 18 maggio 2018, sono lo strumento per le Amministrazioni Locali per associarsi e progettare le azioni di sviluppo del turismo assieme a Toscana Promozione Turistica.

Lo stesso testo Unico ha anche previsto la possibilità per i Comuni di associarsi – mediante convenzione – per tipologia di **Prodotto Turistico Omogeneo**, quale modalità complementare di raccordo e coordinamento territoriale finalizzato alla realizzazione di una offerta turistica in grado di rispondere alle esigenze di specifici segmenti della domanda turistica. Con Delibera n. 1299 del 2018, la Giunta Regionale ha avviato la costituzione dei Prodotti Turistici Omogenei, definendo gli standard minimi per la loro realizzazione.

- A **Regione Toscana**, il ruolo del legislatore, il governo delle complessive politiche di sviluppo turistico, la definizione degli indirizzi strategici, la rappresentazione gli interessi collettivi dell'intero sistema degli attori del pubblico e del privato presso i tavoli di concertazione governativi nazionali.
- A **Toscana Promozione Turistica (TPT)**, Agenzia regionale, il compito di coordinare il lavoro di costruzione e promozione delle destinazioni e dei prodotti turistici territoriali che compongono l'offerta regionale.
- A **Fondazione Sistema Toscana (FST)**, soggetto che opera in regime di in-house providing con Regione Toscana, il compito di supportare le azioni di sviluppo turistico in ambito digitale.

I nuovi attori protagonisti dello sviluppo della Destinazione Toscana: i Comuni, in forma aggregata

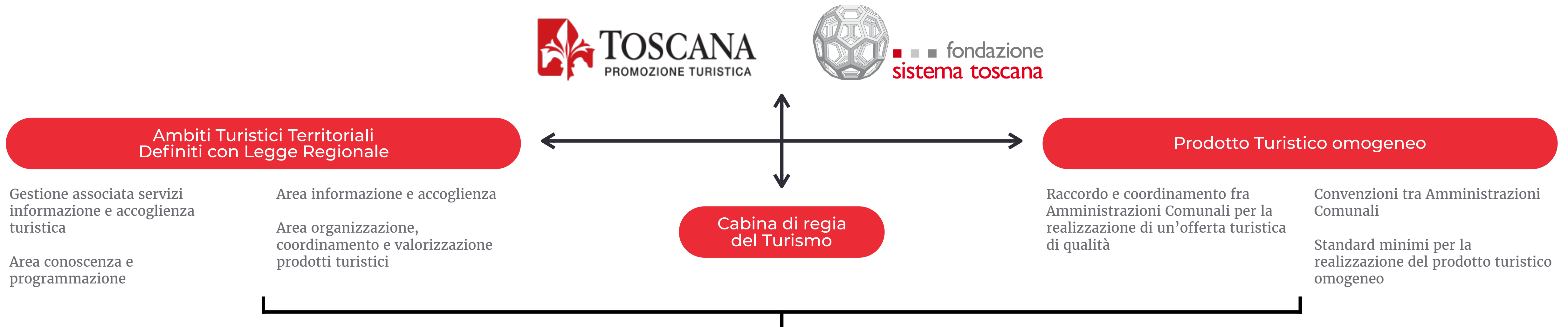
Il legislatore dunque, con il Testo Unico del Sistema Turistico Regionale, chiede alle Amministrazioni Locali, più nello specifico i Comuni, di associarsi per progettare azioni di sviluppo turistico:

- ▶ in **Ambiti Turistici (AT)**: sono le forme aggregate con cui i Comuni si legano con contratti di sviluppo territoriali con Toscana Promozione Turistica e di fatto vengono riconosciuti come strumenti di raccordo delle politiche di gestione delle Destinazioni, a partire dai servizi di informazione e accoglienza turistica;
- ▶ in **Prodotti Turistici Omogenei (PTO)**: sono organizzazioni che vedono coinvolte quelle Amministrazioni Locali che in forma aggregata s'impegnano in progetti di organizzazione e valorizzazione dell'offerta che riguardano più territori (un esempio su tutti La Via Francigena).

Agli Ambiti Turistici e alle organizzazioni a sostegno dei Prodotti Turistici Omogenei, la responsabilità di coinvolgere gli attori del privato, i portatori d'interessi collettivi, gli operatori del non profit con l'obiettivo di definire progetti a sostegno dello sviluppo turistico.

RIORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELLA PROMOZIONE TURISTICA ai sensi della L.R. 22/2016

SISTEMA REGIONALE DELLA PROMOZIONE TURISTICA



OBBLIGHI

STIPULA DI CONVENZIONE CON TOSCANA PROMOZIONE TURISTICA

- Durata minima convenzione biennale
- Forme di consultazione tra le parti
- Criteri per la definizione di eventuali rapporti finanziari
- Coordinamento delle azioni di comunicazione integrata

- Modalità per la partecipazione attiva a particolari eventi di interesse regionale, nazionale e internazionale
- Modalità di organizzazione dell'offerta turistica

REALIZZAZIONE COLLEGAMENTI PIATTAFORMA INFORMATICA REGIONALE

- 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

- 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
- Definizione dei protocolli operativi per l'uso congiunto delle informazioni

ORGANIZZAZIONE DELL'OTD DI AMBITO E/O PRODOTTO

- Modello operativo in grado di consentire, in modo continuativo e coordinato, la relazione tra i livelli locale-regionale
- Strumento per la valutazione della sostenibilità e competitività delle attività di accoglienza territoriale

- Definisce le regole del dialogo sociale sull'ambito territoriale (partecipanti e modalità)
- Individua gli indicatori principali da rilevare sulla base delle potenzialità territoriali

I nuovi attori protagonisti dello sviluppo della Destinazione Toscana: i Comuni, in forma aggregata

L'ecosistema di governo della Destinazione Toscana viene dunque ridisegnato dal nuovo assetto normativo secondo uno schema dove ognuno dei soggetti ha un preciso ruolo. Le linee guida contenute in questa documentazione ne vogliono definire nel dettaglio *le relazioni, le leve e gli strumenti* a cui fare riferimento per partecipare ad un processo collaborativo.

- | | |
|---|--|
| 1 Amiata | 15 Mugello |
| 2 Area Pratese | 16 Piana di Lucca |
| 3 Arezzo | 17 Pistoia e Montagna Pistoiese |
| 4 Casentino | 18 Riviera Apuana |
| 5 Chianti | 19 Terre di Pisa |
| 6 Costa degli Etruschi | 20 Terre di Siena |
| 7 Isola d'Elba | 21 Terre di Valdelsa e dell'Etruria Volterrana |
| 8 Empolese Val d'Elsa e Montalbano | 22 Val d'Orcia |
| 9 Firenze e Area Fiorentina | 23 Val di Chiana Aretina |
| 10 Garfagnana e Media Valle del Serchio | 24 Val di Chiana Senese |
| 11 Livorno | 25 Valdarno Aretino |
| 12 Lunigiana | 26 Valdinievole |
| 13 Maremma Toscana Area Sud | 27 Val Tiberina |
| 14 Maremma Toscana Area Nord | 28 Versilia |



Le innovazioni introdotte dalle Linee Guida

Questo documento contiene **le linee guida per la collaborazione operativa** tra i principali soggetti istituzionali della governance della promozione turistica della Toscana.

L'obiettivo è favorire un processo efficiente, efficace e ordinato in grado di definire un metodo le attività di promozione delle tante diversità della destinazione, con lo scopo di andare incontro a una domanda turistica alla ricerca dei nuovi e sempre mutevoli bisogni a cui la Toscana ha l'ambizione di poter rispondere.

Toscana Promozione Turistica, a cui dalla legge è affidata la mission della promozione turistica (attuando indirizzi e strategia regionale ed in stretta connessione con quella nazionale), collaborando con le aggregazioni territoriali, potrà dunque:

- ▶ adottare una **PROGRAMMAZIONE CONDIVISA BOTTOM UP**, attraverso il coinvolgimento strutturato degli Ambiti territoriali e dei Prodotti Turistici Omogenei e, per mezzo di questi, dell'intera platea degli attori territoriali;
- ▶ contare sull'**AGIRE COORDINATO** tra tutti i soggetti della governance, ciascuno secondo la propria mission, per l'attuazione della strategia regionale, attraverso l'attivazione di molteplici strumenti di collaborazione;

- ▶ assumere una più ampia **FLESSIBILITÀ** della programmazione e adattabilità alle mutevoli condizioni di scenario.

Toscana Promozione Turistica, collaborando con Ambiti Turistici e Prodotti Turistici Omogenei evolve dunque il proprio ruolo dall'essere il soggetto responsabile esclusivo della promozione ad avere un compito ben più complesso: **abilitare un'intera destinazione composta da tutti i territori regionali affinché siano tutti i suoi stakeholder a veicolare un unico messaggio** di marketing efficace, chiaro, personalizzato e di valore.

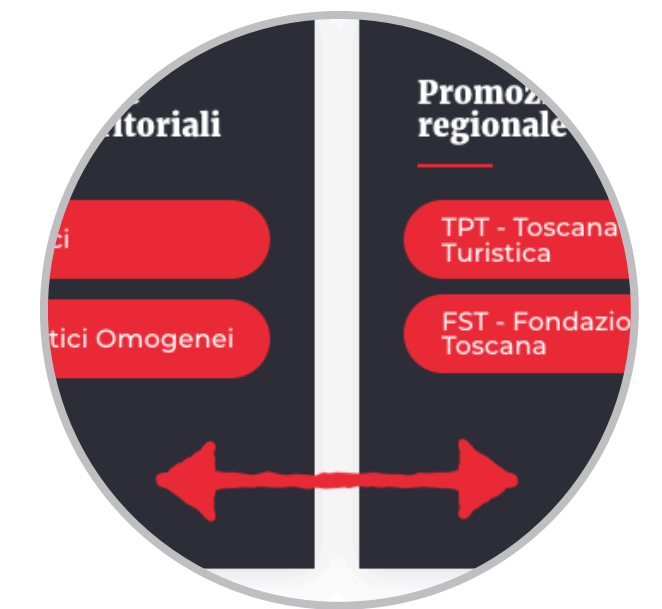
Questo, per TPT è possibile solo collaborando proattivamente con AT e PTO, che assumono una funzione di **raccordo territoriale** dell'offerta e di un suo sempre più stretto **orientamento al mercato**.

Sommario

In apertura del documento (nel [paragrafo 1](#)) l'attività di **promozione turistica** viene inquadrata all'interno del complesso di attività di sviluppo turistico e ne viene sottolineata la funzione specifica.



Successivamente ([paragrafo 4](#)) è descritto il **metodo** con il quale il livello territoriale (AT e PTO) interagisce e collabora con il livello regionale (TPT e FST) nelle attività di promozione turistica da questi poste in essere.

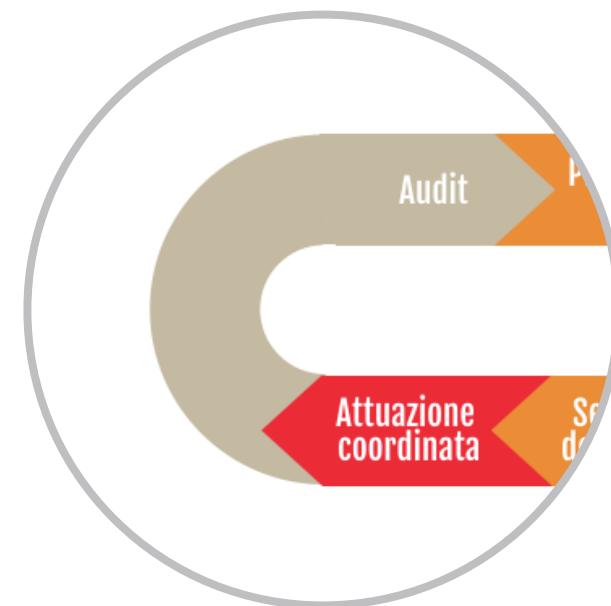


Il [paragrafo 2](#), a partire dalla mission assegnata dalla legge, colloca le **funzioni di ciascuno attori della governance** in una prospettiva di reciproca interazione.



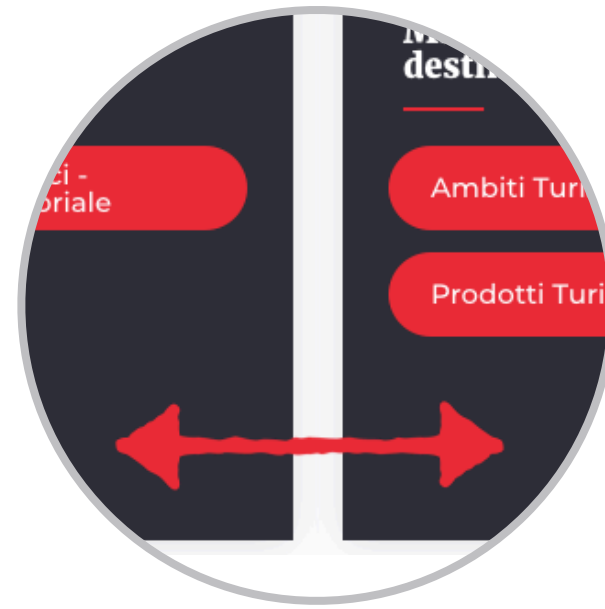
L'[ultimo paragrafo](#) descrive come tutti i soggetti svolgono funzioni di **misurazione degli impatti** sulle proprie attività e come sono distribuite le competenze relative al **monitoraggio delle performance** turistiche.

Nel [paragrafo 3](#) sono descritti **tempi e strumenti** con i quali è realizzata questa interazione.



Sommario - Approfondimenti

Gli **approfondimenti** hanno la funzione di proporre strumenti, metodi e quadri di riferimento per il coinvolgimento della platea degli attori locali nelle attività di AT e PTO.



[L'Approfondimento 1\)](#) offre alcuni riferimenti per impostare **l'organizzazione del lavoro** a livello territoriale

[L'Approfondimento 2\)](#) propone a tutti i soggetti della governance un metodo generale di **programmazione per obiettivi e risultati**, in coerenza con la leva strategica “conoscere per programmare” fissata dal documento Toscana 2020.

[L'Approfondimento 3\)](#) alcune modalità di collaborazione per la **definizione partecipata del “WHY”** e cioè della motivazione ad acquistare e del **“WHO”** e cioè dei target di AT e PTO.

[L'Approfondimento 4\)](#) ha la funzione di fornire alcuni strumenti utili per il lavoro **di mappatura della offerta, di progettazione di nuove proposte turistiche** e dunque di commercializzazione.

1. A cosa serve la promozione turistica

Il modello collaborativo descritto in questo documento punta a dotare tutti i soggetti della governance degli strumenti necessari per ricondurre all'interno di un'unica strategia regionale sia le azioni di **management della destinazione** (organizzazione dei territori in una ottica di destinazione) che quelle di **promozione** (azioni di ingaggio della domanda), in modo da sostenere la commercializzazione (da parte degli operatori dell'offerta).

Obiettivo comune è **rafforzare i fattori di competitività e di sostenibilità delle destinazioni e dei prodotti turistici della Toscana.**

Una destinazione turistica è competitiva se è capace di offrire un ambiente attrattivo e sostenibile a turisti, imprese turistiche e residenti*

*Nella prospettiva di imprese e residenti i fattori di competitività sono quelli indicati dal European Commission's Regional Competitiveness Index (RCI).



Nella prospettiva dei turisti i (macro) fattori da considerare sono riassumibili con le 5A: Accesso, Attrattività, Accoglienza, Affermazione del Brand, Acquistabilità dell'offerta commerciale.

Qualunque azione, che sia di promozione e/o di management, per avere una funzione di sviluppo deve porsi obiettivi di competitività: le 5A.*

Accesso alle destinazioni	Attrattività	Accoglienza	Affermazione dei Brand	Acquistabilità dell'offerta
Aerea	Attrattori	Orientamento	Notorietà	Copertura
Ferroviaria	Attrazioni	Ospitalità (cultura)	Immagine	Rilevanza
Stradale	Attività	Sicurezza	Atteggiamento	Prominenza
Via mare	Atmosfera	Pulizia/cura	Salienza	
		Accessibilità per tutti	Considerazione	
		Connettività digitale		

*Si rimanda all'[Approfondimento 1](#) per una più completa analisi dei singoli fattori

Su questi fattori possono essere attivate dai soggetti della governance pubblica le seguenti **tipologie di azioni***:

PROMOZIONE		MANAGEMENT
ENGAGEMENT (B2C) Affermazione del brand	BUSINESS (B2B) Acquistabilità dell'offerta	Accesso alle destinazioni, Attrattività, Accoglienza.
Comunicazione di brand e di prodotto: - Media - Social media - PR-Publicity	Fiere, Workshop, contact events	Informazione turistica
Co-branding Co-marketing	Incoming, Fam Trip, educational tours	Circolazione delle idee: ricerche, studi, best-practice, insight, linee guida
Grandi eventi	Buy Tuscany	Coordinamento dei servizi pubblici
Informazione turistica	DMS	Accompagnamento a imprese e istituzioni
	Accordi con operatori della distribuzione	
	Accordi con piattaforme digitali	

La **promozione turistica** ha dunque la **missione di rafforzare i fattori di competitività e di sostenibilità di una destinazione** agendo prioritariamente sulla **affermazione del brand** e sulla **acquistabilità dell'offerta**.

Per essere efficace, essa ha però la necessità di allinearsi alle azioni di destination management orientate alla costruzione ed alla organizzazione dell'offerta turistica, agendo in modo coordinato sui diversi fattori di competitività.

*Nell'[Approfondimento 2](#) viene descritto come è possibile selezionare i fattori sui quali intervenire (le priorità) e di conseguenza le azioni da intraprendere e da inserire annualmente nei Programmi Operativi dei diversi soggetti della governance.

2. I soggetti della collaborazione

Il sistema turistico toscano ridisegnato dalla nuova normativa regionale prevede, come accade in ogni sistema turistico, l'interazione di soggetti diversi.



Alle nuove aggregazioni previste dalla Legge (gli Ambiti Turistici ed i Prodotti Turistici Omogenei), sono demandate funzioni di raccordo e organizzazione dei territori della Toscana in ottica di destinazione (c.d. **destination management**).

La **promozione turistica**, affidata dalla legge regionale a Toscana Promozione Turistica ed a Fondazione Sistema Toscana (per la promozione digitale), è frutto anche della interazione e collaborazione tra tutti i soggetti della governance, inclusa l'intera Comunità territoriale (che contribuisce in modo determinante alla costruzione ed al racconto della identità delle destinazioni della Toscana)*.

- ▶ *AT e PTO in particolare, pur non avendo funzioni specifiche di promozione, devono (per l'efficacia stessa della promozione turistica della Toscana) interagire il più possibile in modo strutturato ed organizzato con i soggetti regionali.*
- ▶ *Analogamente, TPT ha anche il compito di lavorare al fianco dei territori per la costruzione e la promozione delle destinazioni e dei prodotti turistici territoriali che compongono l'offerta regionale.*
- ▶ *La Regione, nel suo ruolo di governo, ha competenze dirette e indirette sul complessivo sviluppo turistico della Toscana.*
- ▶ *A tutti i soggetti, ciascuno per la propria parte, sono demandati **compiti di programmazione, attuazione, monitoraggio (audit) e coordinamento** con gli altri livelli.*

* Negli Approfondimenti 1 e 3 sono descritti metodi e strumenti per operare un corretto coinvolgimento delle comunità territoriali e degli operatori nelle azioni di sviluppo del turismo.

3. Le fasi della collaborazione

In questo paragrafo vengono presentati **tempi e strumenti della collaborazione tra AT / PTO e governance regionale**, dalla programmazione alla attuazione ed al monitoraggio degli impatti.

Il modello di lavoro prevede una successione circolare delle fasi operative, che si alimentano da una osservazione continua dei mutamenti di scenario e dal monitoraggio dei risultati delle azioni messe in campo.



Relativamente a strumenti e tempi, il modello di lavoro si traduce nella seguente successione di step:

FASE	STRUMENTI DI COLLABORAZIONE	TEMPI
1 AUDIT	Incontri periodici – Team di lavoro	Sempre
2 PIANO OPERATIVO AT PTO STRATEGIA	Collaborazione on line	Marzo - Maggio
3 PIANO OPERATIVO AT PTO PROPOSTE	Collaborazione on line	Maggio
4 PIANO OPERATIVO AT PTO DISCUSSIONE	Tavolo di lavoro	Giugno-luglio
5 PIANO OPERATIVO AT PTO DEFINITIVO	Collaborazione on line	Sett-Ottobre
6 PIANO OPERATIVO TPT	Riunione plenaria	Nov - Dic
7 ATTUAZIONE	Vari	Sempre

Audit*

Le attività di “audit” comprendono dunque il complesso di azioni finalizzate a:

- monitorare le performance di destinazione,
- misurare gli impatti delle azioni poste in essere.

Conoscere per programmare, come sottolinea il documento Toscana 2020, è un metodo di lavoro imprescindibile nel turismo. Il possesso di dati e informazioni e la capacità di elaborarli e trarne informazioni è un prerequisito per l'efficacia di qualunque attività di programmazione e ne è dunque il primo step.

Piano Operativo AT / PTO - Strategia

Ciascun AT / PTO definisce la propria strategia** in modo partecipativo, attraverso il coinvolgimento bottom up più ampio possibile degli attori territoriali:

- indicando la propria Visione di sviluppo turistico e le Unique Selling Proposition ed i target di riferimento***,
- selezionando gli obiettivi di competitività, cioè i cambiamenti attesi (priorità) in termini di competitività turistica e sostenibilità della Toscana (e destinazioni turistiche toscane);
- selezionando mercati target e prodotti da sviluppare.

Attività necessaria per la costruzione della strategia è la mappatura periodica dell'offerta ricerca, necessaria per la condivisione dei fattori di specificità dell'ambito in modo strutturato****.

* La suddivisione dei compiti e le modalità di collaborazione per questa tipologia di attività sono descritte più approfonditamente nel [paragrafo 5](#).

** Nell'[Approfondimento 2](#) è offerto un quadro di riferimento utile alla elaborazione della Strategia.

*** Nell'[Approfondimento 3](#) è possibile trovare alcune modalità di collaborazione per la definizione partecipata di USP e Target.

**** Nell'[Approfondimento 4](#) sono presenti alcuni strumenti utili alla mappatura della offerta, progettazione di nuove proposte turistiche e commercializzazione.

Piano Operativo AT / PTO - Proposte

TPT mette a disposizione degli AT un format di Piano Operativo da editare on-line. Questa possibilità consente a TPT di integrare le informazioni ricevute, analizzarle e valutare possibili integrazioni e sinergie.

La piattaforma digitale per la collaborazione è disponibile all'indirizzo web <http://www.toscanapromozione.it/territori>

Piano Operativo AT / PTO - Discussione

Il tavoli di lavoro ristretti tra TPT e ogni singolo AT / PTO avranno il compito di analizzare nel dettaglio le proposte, approfondire e valutarne la fattibilità, coordinandole all'interno della pianificazione regionale.

Piano Operativo AT / PTO – Definitivo e Piano Operativo TPT

I Piani Operativi in versione definitiva vanno sottoposti a TPT che li considera al fine di elaborare il proprio piano.

Nell'elaborazione del proprio Piano Operativo, Toscana Promozione Turistica segue **le linee di indirizzo impartite da Regione Toscana** ed attua la strategia contenuta nei documenti di programmazione regionale e nazionale.

Il Piano Operativo di TPT contiene:

- un report sullo stato del turismo in Toscana, con l'aggiornamento dei principali indicatori del cruscotto di audit del mercato turistico regionale,
- gli obiettivi per l'anno di riferimento,
- matrice prodotti/mercati (frutto della programmazione condivisa con AT e PTO), ovvero le principali aree di prodotto e mercati per l'anno di riferimento (definendo così l'orientamento operativo per tutti i soggetti della governance: TPT, per le azioni di promozione turistica regionale, AT e PTO per le azioni contenute nei rispettivi PO, FST per le azioni di marketing digitale attraverso VisitTuscany e gli altri i canali digital),
- il piano di azioni di TPT.

Attuazione

Il modello di collaborazione nella fase attuativa ha l'obiettivo di consentire a ciascun soggetto di svolgere la propria mission in modo coordinato con l'operare degli altri, al fine di ampliare la possibilità di conseguire i risultati di marketing desiderati.

Per l'attuazione delle azioni di promozione regionale con il coordinamento di TPT sono individuate le seguenti tipologie di collaborazione:

1. **Team di lavoro regionali**, ovvero team tematici strutturati per la collaborazione tra AT / PTO e TPT. Viene implementata una piattaforma online di collaborazione gestita da Toscana Promozione Turistica al fine di permettere il coordinamento tra le varie aree di collaborazione. I membri del team di lavoro afferiranno alle seguenti aree:

- valorizzazione dell'offerta turistica regionale
- promozione BtoB (workshop, fiere, eventi)

- promozione BtoC (campagne di comunicazione, VisitTuscany, social media)
- audit (attività di raccolta e condivisione dati)
- progetti speciali, partnership

Ciascun gruppo di lavoro viene moderato dal Responsabile competente della governance regionale che può decidere, periodicamente, di convocare meeting sia on che off-line.

La piattaforma digitale per la collaborazione è disponibile all'indirizzo web <http://www.toscanapromozione.it/territori>

Attuazione

2. **Partecipazione alle azioni di promozione regionale***, ovvero azioni di prodotto/brand progettate e attuate da TPT sulla base dell'analisi dei bisogni degli AT, alle quali i singoli AT / PTO possono aderire. Si tratterà di partecipazione a specifiche azioni (fiere, workshop, azioni di promo-commercializzazione verso specifici segmenti/prodotti/paesi, piattaforma Make, ecc.). Le modalità di collaborazione degli Ambiti alle azioni di promozione regionale sono descritte nel paragrafo successivo.

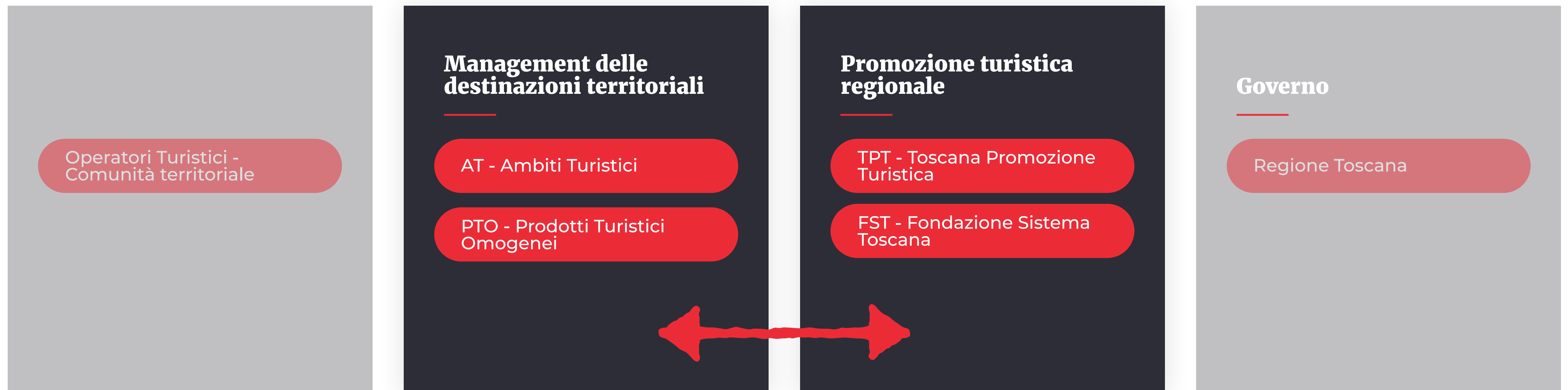
In coerenza con la strategia regionale codificata nel PO annuale di TPT, possono inoltre essere attivate le seguenti ulteriori forme di collaborazione:

3. **Progetti di sistema**, cioè azioni di promozione messe in campo da TPT e di cui beneficiano direttamente e indirettamente tutti gli AT;
4. **Co-progettazione**, cioè azioni di promozione co-progettate tra TPT e uno o più ambiti / PTO e attuate da TPT.

* nel paragrafo seguente viene approfondita questa tipologia di collaborazione.

4. La partecipazione alle azioni di promozione regionale

In questo paragrafo è descritto **come AT e PTO possono partecipare alle azioni di promozione regionale** contenute annualmente nel PO di TPT.



Promozione Business to Business

TPT attiva azioni di promozione business to business al fine di valorizzare i fattori competitivi del sistema delle imprese toscane con specifiche attività di supporto alla commercializzazione dei prodotti turistici regionali.

Annualmente è predisposto a cura di TPT un programma di promozione BtoB composto da diversi strumenti differenziati in base ai prodotti e ai mercati italiano ed esteri e selezionati in modo coerente alla strategia di marketing regionale.

Il programma annuale di promozione BtoB si compone di:

- Fiere generaliste
- Fiere di settore / prodotto
- Workshop
- Education tour per TO
- Eventi di networking

Prima di ciascuna attività, TPT pubblica sul proprio sito internet una circolare/call, con la quale invita i diversi soggetti del sistema turistico (AT-PTO, imprese, attori territoriali, etc) a partecipare all'evento, indicando:

- caratteristiche tecniche e commerciali dell'attività,
- obiettivi promozionali e commerciali dell'evento,
- soggetti abilitati alla partecipazione e modalità di selezione,
- modalità di partecipazione e tempi di adesione.

Promozione Business to Business

La partecipazione di un AT / PTO agli eventi BtoB può consistere:

- in una postazione commerciale, per l'incontro con operatori della domanda (nel caso in cui l'AT / PTO sia dotato di una DMC o di un TO incoming di riferimento),
- in una attività di co-marketing (ad es: degustazioni, gadget, eventi collaterali),
- in una attività istituzionale (ad es; presentazioni, conferenze stampa, etc),
- in una attività puramente promozionale (ad es attraverso la presenza di materiali editoriali e di comunicazione, purchè realizzati in coerenza con le linee guida editoriali regionali).

La circolare può prevedere a seconda delle caratteristiche dell'evento e degli obiettivi promo-commerciali specifici, ulteriori forme di partecipazione degli AT / PTO ed eventuali meccanismi di precedenza e facilitazione rispetto agli altri soggetti abilitati alla partecipazione.

Strumenti

[!\[\]\(a870788d6ed9b8fd294b7654a8c8526b_img.jpg\) Disciplinare per gli operatori](#)

[!\[\]\(de95854c7ee024cfadc48187bbb781b2_img.jpg\) Gli eventi BtoB](#)

Promozione Business to Consumer

Comunicare la Toscana è una sfida per il territorio, una attività che coinvolge tutti, dai soggetti della governance pubblica, agli operatori turistici ed all'intera comunità.

La complessa attività rivolta al pubblico dei viaggiatori punta a rafforzare il brand-set della Toscana ed a posizionare il portafoglio di prodotti ed esperienze su target specifici selezionati annualmente.

La comunicazione regionale si pone inoltre specifici obiettivi di analytics (traffico verso il portale istituzionale, le landing page e gli account social della destinazione), reputation (awareness e sentiment online verso specifiche destinazioni ed esperienze turistiche, nonché gestione di situazioni di crisi) e booking (aumento arrivi e presenze in Toscana, in determinati periodi e destinazioni).

Il programma annuale di promozione BtoC si compone di:

- campagne di comunicazione on e off line,
- produzione di contenuti editoriali e contenuti media per i canali online e on paper,
- attività di comunicazione in co-branding in Italia e all'estero,
- media relations e incoming di giornalisti e influencers,
- eventi aperti al pubblico e road show.

All'avvio di ciascuna attività, TPT pubblica sul proprio sito internet una circolare/call, con la quale invita i diversi soggetti del sistema turistico (AT-PTO, imprese, attori territoriali, etc) a partecipare alla campagna indicando:

- caratteristiche tecniche e commerciali dell'attività,
- obiettivi promozionali e commerciali,
- soggetti abilitati alla partecipazione e modalità di selezione,
- modalità di partecipazione e tempi di adesione.

Promozione Business to Consumer

La partecipazione di un AT / PTO alla comunicazione BotC può consistere:

- nella elaborazione di proposte commerciali collegate alla campagna (nel caso in cui l'AT / PTO sia dotato di una DMC o di un TO incoming di riferimento),
- in una attività di coinvolgimento degli operatori della offerta per la elaborazione di proposte commerciali collegate alla campagna,
- nel presidio dei propri canali di comunicazione con attività coordinate (ad es: la veicolazione di un hashtag, la condivisione di contenuti, etc),
- nella produzione di contenuti editoriali collegati alla campagna per la veicolazione on e off line;
- nella organizzazione dell'accoglienza di giornalisti e influencers sul territorio,
- in una attività puramente promozionale (ad es attraverso la produzione di materiali editoriali e di comunicazione).

La circolare può prevedere a seconda delle caratteristiche dell'attività e degli obiettivi promo-commerciali specifici, ulteriori forme di partecipazione degli AT.

Centrale per la realizzazione delle azioni di promozione BtoC è il **coordinamento dell'immagine visiva e delle linee editoriali** in tutti gli strumenti di comunicazione, on e off line, attraverso manuali e linee guida specifici a cui tutti i soggetti della governance devono attenersi.

Relativamente alla **Informazione e Accoglienza turistica regionale**, parte integrante della promozione turistica regionale, Regione Toscana con TPT è al lavoro per implementare un sistema di rete sia digitale, che di standard estetici e funzionali.

Strumenti

[!\[\]\(3211b5d1d968fc1665909b34f9f16010_img.jpg\) Identità visiva Ambiti](#)

[!\[\]\(6059a5aa8b4ca7bb793408023d6c6e42_img.jpg\) Identità visiva digitale](#)

[!\[\]\(c50c8b7b2cc2cf9ff925edec0ee94c0d_img.jpg\) Linee guida editoriali](#)

VisitTuscany e canali digitali

visittuscany.com, il sito ufficiale della destinazione Toscana, è il cuore del sistema di promozione digitale integrata. Raccoglie migliaia contenuti editoriali tra idee, itinerari, proposte di viaggio, ricette, sapori, prodotti tipici, eventi e offerte che il visitatore digitale può esplorare in base alla località, al territorio, alla stagione, al tipo di paesaggio o al tema di proprio interesse. Oltre a ciò il territorio è descritto con schede località e schede attrazione. Il sito accoglie, inoltre, il database delle strutture ricettive toscane.

Il sistema di promozione digitale della Toscana, gestito da Fondazione Sistema Toscana, prevede strategie di posizionamento sui motori di ricerca, un'assidua presenza sui principali canali social, invio di newsletter mensili, progetti di digital PR.

In esso sono presenti anche alcuni preziosi strumenti di collaborazione a disposizione degli stakeholder pubblici e privati attraverso la piattaforma [make.visittuscany.com](https://www.make.visittuscany.com).

VisitTuscany e canali digitali – La piattaforma Make

make.visittuscany.com è l'innovativo back office che consente a diverse tipologie di soggetti, pubblici e privati, di pubblicare contenuti su visittuscany.com e raggiungere così i milioni di visitatori del sito.

Questo è lo strumento per la mappatura costante dell'offerta territoriale degli Ambiti e dei Prodotti Turistici Omogenei della Toscana.

Attraverso Make, il referente di Ambito / PTO (e, fino alla sua individuazione, il singolo Comune) può gestire le seguenti tipologie di contenuto:

- Idee
- Itinerari
- Proposte di viaggio
- Eventi

E, su delega dei comuni dell'Ambito:

- Località
- Attrazioni

Consulta le linee guida editoriali per saperne di più sulle diverse tipologie di contenuto

[!\[\]\(6059a5aa8b4ca7bb793408023d6c6e42_img.jpg\) Linee guida editoriali](#)

VisitTuscany e canali digitali – La piattaforma Make

Ciascun AT e PTO può ottenere un profilo andando su make.visittuscany.com e registrandosi.

Oltre a mappare l'offerta territoriale, rappresentanti dell'Ambito possono svolgere un importante ruolo di “ambasciatori” per promuovere l'utilizzo di Make da parte di tutti i soggetti dell'ecosistema territoriale: i singoli Comuni ed Enti/Associazioni culturali o turistiche (per proporre eventi), operatori turistici privati (per inserire proposte commerciali).

Oltre al back office di inserimento contenuti, make.visittuscany.com mette a disposizione degli Ambiti (e degli altri stakeholder) una serie di altri strumenti e tecnologie digitali:

- Linee guida: linee guida editoriali, di identità visiva digitale e per i supporti cartacei, utilizzo dei social, da seguire per creare un'identità digitale coerente con quella di visittuscany.com;
- Widget e API: tutte le informazioni utili su come condividere banche dati e flussi di contenuti/informazioni con visittuscany.com;
- Report e Ricerche: report trimestrali (e annuali) per analizzare le performance qualitative e quantitative dell'ecosistema visittuscany.com e altre ricerche pubblicate periodicamente.

VisitTuscany e canali digitali – I Canali social

VisitTuscany è presente su: Facebook (ITA e ENG), Instagram (ENG), Twitter (ITA e ENG), Pinterest (ENG), YouTube, Flickr.

Gli Ambiti (e/o i singoli Comuni) che si dotano di una strategia di comunicazione social, devono collaborare con i canali social di VisitTuscany.

Questa collaborazione parte certamente dall'utilizzo di tone of voice, tipologie di contenuto e i piani editoriali coordinati (si vedano le linee guide linkate sotto), ma anche taggandosi reciprocamente nei post e utilizzando (e promuovendo l'utilizzo di) hashtag condivisi.

Inoltre, i canali social di [visittuscany.com](https://www.visituscany.com) possono fare da cassa di risonanza nella promozione di contenuti di particolare rilevanza, attraverso:

- supporto da remoto
- coinvolgimento di influencer attraverso Instagram Takeover
- in alcuni casi, con il presidio di un membro del social media team di [visittuscany.com](https://www.visituscany.com)
- collaborazione in occasione di blogtour (vedi tutte le nostre attività di digital PR su play.visituscany.com)

Gli hashtag ufficiali utilizzati da [visittuscany.com](https://www.visituscany.com) sono: #InstaTuscany, #VisitTuscany, #ToscanaOvunqueBella, #Tuscanyicious (per i contenuti legati al cibo), #FrancigenaToscana (per i contenuti legati alla Via Francigena).

VisitTuscany e canali digitali – Altri progetti legati a visittuscany.com.

Fanno parte dell'ecosistema digitale di visittuscany.com i seguenti progetti:

- toscanaovunquebella.it, progetto di crowd (sourced) storytelling che racconta la nostra regione attraverso le storie più inedite provenienti da tutti i Comuni toscani
- viafrancigena.visittuscany.com, sito ufficiale del prodotto turistico omogeneo Francigena Toscana, e i canali social collegati
- play.visittuscany.com, sito che raccoglie tutte le opportunità di collaborazione rivolte a influencer, digital storyteller e amanti della Toscana in generale

VisitTuscany e canali digitali – Strumenti

Contatti del team di FST: staff@visittuscany.com.

Scrivi al team di FST per chiedere l'accesso al gruppo Facebook riservato ai referenti di Ambito.

[Come entrare in Make](#)

[Linee guida editoriali](#)

[Linee guida social media](#)

[Widget Visit Tuscany](#)

[Report delle performance di visittuscany.com](#)

5. Audit

Per Audit di destinazione si intende l'attività di raccolta, elaborazione e analisi di dati e informazioni utili per monitorare l'andamento del mercato turistico e il raggiungimento degli obiettivi selezionati in fase di programmazione.

La governance della raccolta ed elaborazione dei dati sul movimento turistico regionale (**rilevazione censuaria ISTAT di strutture ricettive, arrivi e presenze**), come noto, prevede il coinvolgimento dei seguenti soggetti:



Questo processo, seppur oggetto di importanti innovazioni in corso, continua a seguire le medesime regole e organizzazione, sotto la responsabilità ed il coordinamento dell'ufficio statistico regionale.

In particolare, esso è oggetto di un lavoro di completa informatizzazione, nella prospettiva di un ecosistema digitale della destinazione* quale più ampia piattaforma collaborativa tra i soggetti.

* Il progetto "Smart Destination" ha in particolare l'obiettivo di sviluppare e testare un sistema tecnologico intelligente in cui imprese, consorzi turistici, pubbliche amministrazioni, enti di gestione del territorio e operatori della filiera turistica, possano integrare in modo collaborativo dati e informazioni.

L'attivazione di Ambiti Turistici e Prodotti Turistici Omogenei può consentire il coinvolgimento dei territori della Toscana in una più articolata **analisi del fenomeno turistico** regionale utili all'orientamento delle azioni e di **monitoraggio dell'efficacia delle attività di promozione** poste in essere.

Questa duplice attività viene articolata tra il livello territoriale e locale nel modo che segue.

Gli AT ed i PTO, anche attraverso gli OTD - Osservatori Turistici di Destinazione (e sempre in coordinamento con le strutture regionali), hanno il compito di:

- **Mappare e caricare l'intera offerta turistica territoriale** sulla piattaforma MAKE (in modo da poterne ricavare anche informazioni e dati per il monitoraggio);
- **Misurare gli impatti** delle azioni poste in essere;
- Raccogliere ogni altro dato ed informazione utile per valutare l'andamento del mercato turistico, anche **coordinando fonti di dati più vicine al territorio** (vettori di trasporti, attrattori, organizzatori di eventi, etc).

Gli AT / PTO possono inoltre, coordinandosi con TPT, raccogliere **dati di profilazione e soddisfazione** dei visitatori e degli operatori turistici.

La Regione con TPT, ha il compito di:

- Fornire agli AT / PTO **le elaborazioni dei dati utili a ricostruire la situazione sull'andamento dell'anno turistico** (o delle stagioni), quote di mercato, andamenti per motivazioni di viaggio, tipologia di destinazione ed ogni altra elaborazione funzionale al lavoro di programmazione e selezione delle azioni;
- **Misurare gli impatti** delle azioni poste in essere;
- Attivare accordi con operatori pubblici e privati per la raccolta e la elaborazione di dataset utili a monitorare i **movimenti dei flussi di visita nelle destinazioni regionali**;

- Raccogliere dati sulle performance della Toscana sui principali canali online, unitamente a tutti gli indicatori su sentiment e posizionamenti dei brand e dei prodotti turistici regionali, anche attraverso FST;
- Effettuare **analisi congiunturali e previsionali** in carico a TPT in collaborazione con operatori della ricerca scientifica.

Il coordinamento delle attività di audit avviene:

- nella fase di programmazione delle azioni, attraverso la discussione nei tavoli lavori AT-TPT;
- con incontri periodici, anche in plenaria;
- con un team di lavoro regionale dedicato.



APPROFONDIMENTO 1

Come organizzare il lavoro con gli operatori all'interno di un ambito turistico o prodotto turistico omogeneo

Questo allegato ha la funzione di fornire alcuni riferimenti utili ad impostare l'organizzazione del livello territoriale (At e PTO) al fine di operare un efficace coordinamento verso l'alto (con TPT e FST) e verso il basso, con l'intera platea degli attori locali. Si tratta di un metodo non prescrittivo che si presta ad essere adattato alle diverse scelte organizzative e gestionali che si adotteranno a livello territoriale.

Affinché il modello di collaborazione all'interno dell'intero Sistema Turistico sia efficiente, è fondamentale avere chiaro il quadro delle competenze, dei ruoli e delle responsabilità, sia interne che esterne di AT e PTO. Per questo motivo si suggerisce un'**organizzazione operativa interna agli AT** che favorisca il coinvolgimento degli operatori, con il **supporto di TPT per il corretto svolgimento delle attività**.



L'organizzazione della destinazione del futuro secondo Visit Flanders, fornisce un modello anche per le destinazioni della Toscana.

Obiettivo è la costruzione di una community di destinazione che metta insieme Operatori, Residenti e Turisti.

Supporto di TPT

TPT mette a disposizione uno staff di coordinamento (**Ufficio Valorizzazione della Offerta Turistica**) che ha il compito di **indirizzare le attività degli AT** al fine di garantirne la coerenza con le policy di promozione e le strategie regionali, interfacciandosi principalmente con il Referente d'Ambito, adeguatamente formato per svolgere la propria attività di coordinamento e raccordo con TPT e FST.

Strumenti

Per l'aggiornamento interno all'AT/PTO è utile che il Referente d'Ambito definisca un piano di condivisione ed aggiornamento periodico degli operatori e/o in generale dei membri dell'AT.

Per la comunicazione verso l'interno dell'AT/PTO si suggerisce l'utilizzo di uno a scelta tra i seguenti canali:

- Gruppo Facebook privato
- Newsletter agli operatori
- Blog di aggiornamento

Coinvolgimento degli operatori

Risulta fondamentale la creazione di un gruppo di operatori che, al di là della organizzazione formale dell'Ambito, lavori in modo più intenso con l'Ambito, partecipando alle attività di analisi, formazione, mappatura dell'offerta, costruzione del prodotto e fornitura delle informazioni utili per il marketing.

Non si fa dunque riferimento alla organizzazione formale e/o amministrativa dell'Ambito, con la previsione di nuovi organi.

Qualunque sia l'organizzazione che l'Ambito si è data, è infatti importante che essa preveda un (o più) gruppo di lavoro, anche informale, che sia composto da operatori del settore, amministratori locali, guide, erogatori di servizi turistici ed in generale appassionati alla promozione e valorizzazione locale. E che può essere focalizzato in modo verticale su progetti specifici o essere trasversale al lavoro complessivo dell'Ambito, sempre aperto a chiunque voglia prendervi parte dando il proprio contributo.

Per coinvolgere gli operatori in modo efficace, occorre corrispondere preventivamente alla seguente domanda con una risposta chiara e condivisa: “Perché collaborare attivamente con l'Ambito? Quali sono i miei benefici?”

I benefici di coloro che attivamente partecipano ad un Gruppo di Lavoro costituito dall'Ambito:

- Economico: “collaborando alla valorizzazione dell'offerta locale posso averne beneficio in quanto operatore/residente”
- Psicologico: “mi sento orgoglioso. Dare un contributo per il mio territorio mi fa stare bene”
- Sociale: “desidero sentirmi parte di una missione che riguarda l'intera comunità locale”
- Politico: “il mio ruolo mi fa avere una voce in capitolo, rappresento delle esigenze e vengo ascoltato”

Referente d'Ambito / PTO

A coordinare il coinvolgimento degli operatori, e come **referente unico di TPT nell'AT/TO**, è fondamentale individuare un coordinatore accuratamente selezionato e con competenze di management, marketing, turismo e conoscenza del territorio. Una sorta di Destination Manager che collabori attivamente con TPT.

Questa figura avrebbe in carico i seguenti compiti:

- coordinamento ed animazione del gruppo di lavoro e del territorio con organizzazione di incontri regolari (mensili);
- gestione dei canali di comunicazione con gli operatori;
- verifica dell'utilizzo dei materiali relativi all'identità visiva condivisa con il brand Visit Tuscany e risoluzione di eventuali problematiche (es. uso improprio, ecc.);
- raccolta esigenze, proposta ed organizzazione delle attività di formazione.
- raccolta dei contenuti per il marketing (eventi, escursioni, esperienze, attrattori) e pubblicazione sulla piattaforma Make di Visit Tuscany o futuro DMS.

Agenda

Per la creazione e l'avvio del gruppo di lavoro si potrebbero seguire i seguenti step:

- 1.Call pubblica nell'AT/ATO per reperire la disponibilità dei membri del Gruppo di Lavoro
- 2.Call pubblica per individuare il Coordinatore d'Ambito;
- 3.Ufficializzazione del gruppo di lavoro e del Coordinatore d'Ambito (stampa, comunicazione mail);
- 4.Selezione ed apertura dei canali di comunicazione (gruppo facebook/newsletter/blog);
- 5.Apertura dashboard di collaborative destination management su Asana o piattaforma dedicata.

Per un adeguato engagement dell'AT si suggeriscono incontri e aggiornamenti periodici. Nello specifico:

- Incontri mensili del gruppo di lavoro (tematici o di aggiornamento)
- Aggiornamento almeno mensile tramite newsletter o blog o gruppo Facebook



APPROFONDIMENTO 2

Un quadro di riferimento per una efficace strategia di destinazione

Questo allegato ha la funzione di fornire alcuni riferimenti utili a facilitare il lavoro di programmazione di ciascun attore della governance. Anche qui si tratta di un metodo non prescrittivo la cui concreta attuazione dipende dalla volontà e dalla capacità dei singoli attori.

A cosa serve una strategia

L'*agire strategico* è un processo strutturato attraverso il quale ciascun attore della governance della promozione turistica toscana individua, sviluppa e misura gli impatti delle proprie iniziative in modo condiviso.

In questo processo, il quadro delle iniziative – che annualmente vengono pianificate dai diversi attori della governance – è il risultato dell'interazione di tre componenti: a) le aspettative, b) la missione di ognuno degli attori e c) la loro capacità organizzativa.



Quadro delle iniziative

È l'insieme delle iniziative che si intende portare avanti annualmente o in arco temporale più lungo. Ogni iniziativa è caratterizzata da quattro qualità:

- L'indicazione di **obiettivi specifici**, cioè i cambiamenti specifici che si intende modificare;
- I **risultati attesi**, cioè l'indicazione quantitativa dei progressi fatti in relazione ai cambiamenti auspicati;
- Il **controllo**, cioè la definizione di come i risultati attesi sono misurati, restituiti e diffusi presso tutti i portatori di interesse;
- Le **modalità attuative**, cioè modalità manageriali, organizzative e amministrative attraverso le quali le singole iniziative sono attuate.

Aspettative

Le aspettative sono l'insieme dei *desiderata* dei portatori di interesse del settore turistico toscano. Le aspettative sono inquadrabili in tre categorie di obiettivi.

- La **Visione di sviluppo turistico del comparto turistico in Toscana**. Questa deve essere sviluppata in coerenza con la vision della Toscana formalizzata nel documento Destinazione Toscana 2020 e selezionata secondo un metodo partecipato **con il coinvolgimento degli operatori e con la comunità territoriale**.
- La Visione di un Ambito o di un PTO dovrebbe descrivere lo scenario (turistico) desiderato per quel territorio. Parallela alla visione, è l'indicazione delle UNIQUE SELLING PROPOSITION (USP) e dei TARGET della destinazione*.
- Gli **obiettivi di competitività**, cioè i cambiamenti attesi (priorità) in termini di competitività turistica e sostenibilità della Toscana (e destinazioni turistiche toscane);

- La scelta di **mercati target** e **prodotti da sviluppare**, cioè i cambiamenti attesi dagli attori del sistema turistico, nei termini del modo di agire, sia in del loro modo di cooperare.

Idealmente e in astratto, la visione determina la scelta degli obiettivi di competitività e di mercato. Tuttavia, nella realtà, la discrepanza tra gli obiettivi delle politiche delle istituzioni coinvolte nel settore e tra le priorità dei diversi attori in gioco determinano un quadro di obiettivi disallineati.

* In [Approfondimento 3](#) sono fornite alcune indicazioni per la selezione di USP e Target.

Missione

Il mandato conferito dalle leggi regionali ai soggetti della governance della promozione turistica regionale.

Organizzazione e governance

Il modo in cui i soggetti della governance operano e cooperano tra di loro. La capacità organizzativa dipende dai **valori di base** (credenze condivise e atteggiamenti comuni), dalla **struttura** (il modello organizzativo e il modo in cui le unità si relazionano tra di loro), i **sistemi** in uso (le procedure, i processi e le routine che caratterizzano come il lavoro quotidiano), lo **stile** organizzativo (culturale e manageriale) e le **competenze** delle risorse umane.

Le iniziative possono porsi anche **obiettivi di organizzazione governance**, cioè cambiamenti attesi dagli attori del sistema turistico, nei termini del modo di agire, sia in del loro modo di cooperare.

Gli obiettivi di competitività

Ogni azione, per trovare le proprie ragioni di efficacia, deve essere ricondotta ad uno o più obiettivi di competitività, le 5A:

Accesso alle destinazioni	Attrattività	Accoglienza	Affermazione dei Brand	Acquistabilità dell'offerta
Aerea	Attrattori	Orientamento	Notorietà	Copertura
Ferroviaria	Attrazioni	Ospitalità (cultura)	Immagine	Rilevanza
Stradale	Attività	Sicurezza	Atteggiamento	Prominenza
Via mare	Atmosfera	Pulizia/cura	Salienza	
		Accessibilità per tutti	Considerazione	
		Connettività digitale		

Accesso alle destinazioni

L'accessibilità concerne la **facilità** con cui si accede alle destinazioni turistiche toscane. Per facilità si fa riferimento alla sicurezza, ai tempi di percorrenza, alla frequenza dei collegamenti, al comfort del viaggio. L'accessibilità dipende quindi dalla presenza, capacità e qualità di infrastrutture e servizi di trasporto.

L'accessibilità è relativa. Essa va valutata in base a: a) mercati di origine, b) alla lunghezza della permanenza nella destinazione (week-end, short break, vacanza lunga), c) alle tipologie di viaggio e d) al profilo dei viaggiatori (giovani e anziani hanno esigenze molto diverse ad esempio). Per ognuno di questi parametri l'accessibilità va messa in comparazione con quella delle destinazioni concorrenti (in base agli stessi parametri).

È importante che gli Ambiti Territoriali e le singole destinazioni abbiano consapevolezza del loro livello di accessibilità sui vari mercati secondo i criteri prima riportati. Il quadro conoscitivo può essere costruito nel tempo sia ricorrendo a strumenti analitici e sofisticati, sia sondando gli intermediari di mercato quali tour operator, agenti di viaggio, compagnie di trasporto.

Attrattori e attrazioni

Le attrazioni sono un qualsiasi sito, un hotel, una cantina, luogo, borgo, o evento che abbia un interesse turistico. Gli **attrattori** sono attrazioni che motivano il viaggio verso la destinazione o una visita (di almeno mezza giornata). L'importanza dell'attrattore può essere misurata dalla distanza di provenienza del visitatore e/o dalla durata della visita. Quindi possono costituire un attrattore un intero centro storico, un evento particolare, un hotel, una strada panoramica, un museo, ecc. È importante avere un quadro conoscitivo degli attrattori, della loro varietà, delle opportunità di miglioramento di esperienza, delle esigenze di tutela. È altrettanto importante assumere la prospettiva del mercato e saper distinguere tra attrazioni e attrattori valutando in modo oggettivo il loro potenziale attrattivo.

Attività

Le attività sono i servizi che consentono di fruire attrazioni e attrattori in modo più attivo del semplice *sight-seeing*.

Atmosfera

Questo attributo misura le impressioni che i turisti hanno quando arrivano e soggiornano nelle destinazioni toscane. La destinazione fa una buona prima impressione? La destinazione lascia un'impressione positiva e duratura? Le determinanti dell'apparenza sono: a) il carattere architettonico, il paesaggio, l'arredo urbano, l'illuminazione pubblica, la cura degli spazi pubblici (piazze, stazioni, strade), parchi pubblici, strade, segnaletica, ecc.

Visitare piccoli centri e città attraenti è uno dei vantaggi competitivi dell'offerta turistica toscana nei mercati internazionali. È importante consolidare questo vantaggio aumentando la superficie territoriale (soprattutto sulla costa) che presenta un livello adeguato di attrattività. I riflessi degli investimenti in questo attributo si misurano in termini a) di incremento di soddisfazione dell'esperienza di visita, b) di miglioramento del passaparola (soprattutto quello elettronico con strumenti social quali Instagram, c) di aumento del tempo dedicato alla visita delle destinazioni d) di influenza sulla decisione di ritornare o visitare altre località toscane.

L'orientamento

La Toscana si caratterizza per la presenza di un turismo multi-destinazione. Allo stesso tempo, la visita di piccoli centri e città rappresenta una delle attività più praticate. E', quindi, importante che l'arrivo nei piccoli centri e nelle città, così come la stessa visita sia facile e piacevole per i visitatori che, nella maggior parte dei casi, non hanno familiarità con i luoghi che visitano. L'orientamento è l'insieme di strumenti (dall'informazione alla segnaletica) che ha come prima missione facilitare l'arrivo e la visita a destinazione. Inoltre, l'orientamento è diventato una delle più importanti strategie di destinazione. Le tecniche sofisticate di orientamento aiutano a migliorare i livelli di soddisfazione dei visitatori, a distribuire i flussi da luoghi affollati a luoghi meno noti, ad aumentare il tempo di permanenza e quindi incrementare la spesa dei visitatori.

L'orientamento non riguarda solo quindi l'informazione e la segnaletica. È un approccio integrato per rendere accessibili città e destinazioni attraverso una varietà di metodi che includono segnaletica, arredo urbano, storytelling, uso di edifici importanti, tecnologia, illuminazione, uffici informazione, mappe, sito di destinazione e altri meccanismi che possono influenzare i flussi di visitatori in particolari direzioni.

Cultura dell'accoglienza

In che modo gli operatori turistici (pubblici e privati) e i residenti si relazionano con i turisti? Sono attenti ai loro bisogni? Sono aperti e pronti ad aiutarli? Ogni soggetto presente in un territorio contribuisce a rendere quel territorio più o meno accogliente. Questo richiede progetti condivisi, formazione, e campagne di sensibilizzazione. Ma anche un complesso di servizi pubblici per la informazione e l'accoglienza dei turisti sui territori, gestiti in rete in modo da garantire una efficace assistenza ai turisti durante l'intera fase di visita.

Sicurezza

Un fattore dato per scontato. È utile valutare come le destinazioni vengono percepite da questo punto di vista nei mercati di provenienza.

Pulizia e cura

Il livello e la qualità della manutenzione degli spazi pubblici.

Accessibilità per tutti

Fino a che punto città, piccoli centri e luoghi frequentati dai turisti sono accessibili a tutti, compresi viaggiatori diversamente abili, anziani e famiglie con bambini?

Connettività digitale

La presenza di connessione ad alta velocità e di un sistema di wi-fi fruibile.

Notorietà del brand

La notorietà del brand fa riferimento al numero di persone che in un certo mercato associano un luogo alla possibilità di trascorrervi una vacanza. Per luogo si intende l'intera regione Toscana o alcune parti geografiche. Come spiegato in appendice nel documento *Principi per una impostazione di una strategia di marketing di destinazione orientata al mercato*, il luogo non ha quasi mai confini assimilabili a quelli amministrativi. Di conseguenza, un Ambito Territoriale non è di per sé un brand e nello stesso Ambito possono coesistere più di un brand. Infatti, la notorietà di un luogo varia nei vari mercati geografici, e nell'ambito dello stesso mercato in funzione della tipologia di vacanza. Ad esempio, la Toscana è una delle regioni più note nel mercato tedesco ma, se considerata limitatamente alla vacanza balneare, è meno nota di altre regioni.

Salienza del brand

Un luogo è saliente quando viene evocato all'atto di pianificare una vacanza. La salienza è la caratteristica dei brand di destinazioni più forti.

Posizionamento immagine

Si fa riferimento al modo in cui è percepito un certo luogo, cioè le immagini a cui viene associato. Più sono le immagini che un luogo evoca, maggiori sono le possibilità di essere saliente (perché riconducibile a diverse tipologie di viaggio).

Considerazione

Si fa riferimento al numero di potenziali turisti che includono un luogo nella propria lista su dove andare nelle prossime vacanze.

Copertura dei mercati

Fa riferimento ai mercati geografici e ai mercati distributivi dove è acquistabile l'offerta turistica della Toscana.

Rilevanza offerta commerciale

Fa riferimento alla coerenza tra pratiche commerciali virtuose sui mercati e pratiche commerciali adottate nella destinazione.

Prominenza

Si fa riferimento alla collocazione dell'offerta commerciale degli operatori turistici toscani sui vari cataloghi dei tour operator e nel listing delle piattaforme digitali.

La scelta dei mercati target

La scelta dei mercati dovrebbe essere quanto più precisa possibile indicando, quando disponibili, aree geografiche, regioni e città

metropolitane dei paesi dove si intende concentrare gli sforzi (ad esempio partendo dalle città che hanno collegamenti aerei diretti).

	Prossimità	Sort-haul	Medium-haul	Long-haul
Tradizionali				
Rilevanti				
Mercati emergenti				

Mercati tradizionali

I Paesi stranieri e le regioni italiane da cui provengono i flussi turistici principali verso la Toscana

Mercati rilevanti

I Paesi e le regioni italiane da cui provengono flussi turistici rilevanti verso la Toscana o pur non essendo rilevanti il paese o la regione è uno dei principali mercati di origine in generale)

Mercati emergenti

Paesi e regioni i cui flussi turistici non sono di dimensioni notevoli in Toscana, ma per prospettive di crescita o per questioni sociali-economiche o politiche è opportuno considerare

Mercati di prossimità

Mercati distanti fino a tre ore di auto – treno (luogo di origine – destinazione)

Mercati short-haul

Mercati raggiungibili con aereo distanti fino a 1.500 Km

Mercati medium-haul

Mercati raggiungibili in aereo distanti da 1.500 a 4.000 Km

Mercati long-haul

Mercati raggiungibili in aereo distanti più di 4.000 Km

La scelta delle aree di prodotto

La scelta delle aree di prodotto operata dai soggetti delle governance comporta l'identificazione delle tipologie di viaggi e vacanze.

Le aree prodotte dell'offerta turistica regionale

Le aree prodotte costituiscono i grandi temi motivazionali portanti della strategia di Toscana Promozione Turistica a partire dal 2016. I temi di viaggio e i prodotti turistici sviluppati intorno ad essi sono

in linea con il posizionamento generale del brand Toscana e dei brand della Toscana.

Arte e cultura			Active		
Short Break	Viaggi d'arte	Eventi	Montagna Inverno	Natura	Sport
Slow			Balneare		
Scoperta Territorio	Relax, Benessere e Termale	Passione Enogastronomica	Famiglie	Nautica	Divertimento
Luxury		Business			
Relax	Celebration	Affari	Congressi e Conventions	Incentive	Exhibitions & Events
Religioso		Medicale e Termale			

Le tipologie di viaggio e vacanze

L'identificazione delle tipologie di viaggio è propedeutica alla valutazione di competitività di una destinazione. Il quadro dei fattori della competitività presentato precedentemente deve essere letto necessariamente con le lenti della tipologia di vacanza. Non tutti i fattori hanno infatti sempre la stessa importanza. La seguente tabella descrive i requisiti principali per definire una tipologia di viaggio.

BENEFICIO ATTESO	Si fa riferimento all'identificazione di una delle quattro motivazioni per il quale si viaggia: relax (cioè evadere dallo stress quotidiano), scoperta (imparare, esplorare, creare, immaginare), sfida (avventura, sport, viaggi in condizioni estreme), socializzazione (stare insieme ad amici e parenti).
STAGIONE PREFERITA PER IL VIAGGIO/VACANZA	Si fa riferimento al calendario delle vacanze dei mercati di origine dove si intende promuovere. È importante riferirsi al nome preciso con cui nella lingua del paese viene identificato tale periodo
PROFILO DEL TURISTA	Target di domanda: età, situazione familiare (con figli/senza figli/età dei figli), classi di reddito
PROFILO DEL VIAGGIO	Durata del viaggio, mono destinazione/multi-destinazione, indipendente/organizzato, tipo di mezzo per muoversi, distanza tra residenza e destinazione, livello di costo
TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ DA SVOLGERE	Attività ed esperienze prevalenti da svolgere a destinazione
CARATTERISTICHE DELLA DESTINAZIONE	Caratteristiche climatiche/metereologiche, fisiche/ambientali/culturali/culinarie, paesaggio, logistiche, ecc.
CARATTERISTICHE OFFERTA COMMERCIALE	Tipologie di alloggio, offerta retail, offerta ristorativa, vita notturna, ecc.
DESTINAZIONI ALTERNATIVE	Destinazioni popolari per il tipo di viaggio

Come selezionare le priorità



1. Quadro delle priorità

È importante che a livello di destinazione (e quindi di Ambito Territoriale e di Prodotto Turistico Omogeneo) si formi una consapevolezza su quali siano i fattori di competitività prioritari, i mercati ed i prodotti sui quali intervenire. Per arrivare ad una efficace individuazione delle priorità è opportuno discutere in modo consapevole, approfondito e diffuso dei fattori di competitività. Consapevolezza e approfondimento necessitano di analisi, studi e ricerche specifiche. Le priorità sono mutevoli e cambiano in base a nuovi elementi di conoscenza, cambiamenti del contesto esterno (mercato, situazione economica) e del contesto politico. Le priorità sono formalizzate periodicamente nei Programmi Operativi con la finalità di rendere trasparenti le intenzioni.

2. Identificare gli attori chiave

Per ogni fattore di competitività ritenuto prioritario è opportuno identificare gli attori chiave. Per essi si intendono le autorità locali che hanno competenza su specifiche tematiche e tutti i soggetti che possono facilitare il cambiamento.

3. Definire situazione di partenza

Definire in modo molto specifico e concreto la situazione di partenza confrontandosi, per ogni area di prodotto rilevante per la destinazione, sui mercati geografici target con le destinazioni turistiche ritenute competitor.

4. Definire le aspettative di cambiamento

Successivamente è necessario individuare il cambiamento desiderato avendo cura di indicare il modo in cui si misura tale cambiamento. I cambiamenti desiderati nei fattori di competitività e nella capacità organizzativa costituiscono gli obiettivi dei Piani Operativi di Promozione Turistica degli attori della governance.

5. Definire le iniziative per il cambiamento

Quindi, è opportuno stabilire le iniziative con le quali si intende produrre i cambiamenti desiderati. Per ogni iniziativa deve essere chiara la fattibilità del percorso scelto avendo cura di indicare a) chi fa cosa, b) le risorse necessarie c) i risultati concreti che si intende raggiungere e, d) le modalità per misurare tali risultati.

6. Attuare e monitorare

L'attuazione delle iniziative deve essere organizzata in modo tale da misurare i risultati prodotti.

Alcune cose da sapere sul Marketing Turistico

Il quadro dei principi cui si intende far riferimento per il marketing delle destinazioni turistiche è pubblicato sull'area operatori di Toscana Promozione Turistica. In questa sezione si riporta una sintesi che ha implicazioni sulle scelte di strategie di marketing e delle iniziative di promozione.

1. I criteri di scelta di un viaggio nelle destinazioni turistiche Toscane dipendono da tre fattori che si relazionano tra di loro in modo dinamico: il **mercato geografico di provenienza**, la **tipologia di viaggio** e il **contesto alla base della decisione**.
2. Le **tipologie di viaggio** non sono identificabili solo da criteri basati sull'offerta, ma anche da fattori contestuali (ad esempio il tempo a disposizione o la stagione dell'anno) e dai benefici attesi da viaggio. Le tradizionali classificazioni tematiche (ad esempio turismo balneare, turismo culturale, turismo dei piccoli centri, ecc.) non sono sempre adeguate a impostare campagne di marketing efficaci. Da questo punto di vista è importante riconoscere che esistono quattro tipologie di motivi alla base di

una vacanza: relax (cioè evadere dallo stress quotidiano), scoperta (imparare, esplorare, creare, immaginare), sfida (avventura, sport, viaggi in condizioni estreme), socializzazione (stare insieme ad amici e parenti).

3. Il **contesto della decisione** è l'insieme di opportunità e vincoli che definiscono i criteri di scelta di una destinazione. Si fa riferimento a: prezzi, distanza, tempo a disposizione, stagione dell'anno, la compagine di viaggio (con chi si viaggia), età, occasione del viaggio.
4. Alcune decisioni di viaggio sono prese avendo come punto di partenza non la scelta della destinazione, ma la presenza di una particolare offerta. Ad esempio, nel caso in cui si cerca un resort tutto compreso per una vacanza in famiglia, il fatto che esso sia localizzato in Toscana diventa un criterio di scelta, ma non l'elemento centrale sul quale impostare le altre scelte.

Alcune cose da sapere sul Marketing Turistico

5. La Toscana, in quanto regione estesa, che non è solo una destinazione turistica, ma anche un contenitore di destinazioni turistiche, e quindi oggetto di diverse tipologie di viaggio.
6. Il **consideration set**, cioè il nucleo ristretto di destinazioni che si hanno in mente prima di organizzare un viaggio, non è quasi mai il frutto di un processo cognitivo razionale. Il consideration set cambia in funzione dei motivi del viaggio e del contesto decisionale. Per la Toscana (intesa come regione) è importante che il brand Toscana, i brand delle sue destinazioni più popolari (Firenze, Pisa, ecc.) e i brand dell'offerta commerciale localizzate nella regione, siano presenti in quanti più consideration set possibile.
7. La destinazione è uno "spazio geografico" (paese, regione, luogo, comprensorio, piccola località) immaginato e (dopo la decisione di viaggio) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta. La delimitazione geografica varia, in base all'origine dell'ospite, alle conoscenze e alle informazioni che l'ospite (potenziale) ha sulla destinazione e al contesto in base alla scelta del viaggio. Inoltre, ogni visitatore definisce la destinazione

come una combinazione di prodotti e servizi che intende utilizzare nella delimitazione geografica che decide. Pertanto, la destinazione turistica non coincide sempre con i confini amministrativi cui si è abituati a pensare ma rappresenta, piuttosto, il nome di uno spazio e di un immaginario geografico come percepiti da un turista potenziale, o come riportati da strumenti di mediazione turistica quali guide di viaggio, siti, agenzie on line, social media, ecc. Spazio geografico e immaginario cambiano in funzione della distanza geografica dei mercati di origine dei turisti e del momento del viaggio. Nella pianificazione di un viaggio, ad esempio, un turista americano che organizza un giro turistico in Toscana, con molta probabilità ragionerà in una prima fase nei termini di "Vado in Italia/Toscana", per selezionare le specifiche mete una volta giunto a destinazione sulla base di come queste sono organizzate dal tour operator a cui si affida (in caso di viaggio organizzato), o come sono riportate nelle guide di viaggio (se viaggio indipendente).

Alcune cose da sapere sul Marketing Turistico

8. La Toscana, Una destinazione turistica è un brand, quando il suo nome viene evocato nel consideration set di mete da vagliare per un viaggio o una vacanza.
9. La **visibilità** è riconducibile alla probabilità che le informazioni (commerciali, logistiche, ricreative, culturali) su una destinazione o sull'offerta di una destinazione siano notate da un potenziale turista. Nel campo digitale la visibilità fa riferimento al presidio dei micro-momenti, concetto coniato da Google per indicare quegli istanti nell'arco della giornata in cui si manifesta una necessità, un bisogno o una curiosità (con cui può anche iniziare o terminare il processo d'acquisto di un bene o servizio) che vengono soddisfatti tramite una consultazione online. La conquista di tali micro-momenti è diventata, secondo Google, il nuovo terreno di sfida dei marketer (digitali e non). Gli elementi per valutare la visibilità sono tre: la copertura geografica e linguistica dei canali di distribuzione delle informazioni e di vendita; la rilevanza dei prodotti turistici offerti a destinazione; la prominenza, cioè il rilievo dato alle informazioni sulla destinazione o il prodotto turistico su ogni canale.
10. La **reputazione della Toscana come destinazione turistica** è intesa in due accezioni. La prima fa riferimento alle immagini associabili alla Toscana come destinazione di viaggio e vacanza. Maggiore è il numero di immagini associabili, più alte sono le probabilità che la Toscana venga evocata e considerata nelle decisioni di viaggi e vacanze. La seconda accezione si riferisce all'atteggiamento (positivo o negativo) con cui la domanda turistica attuale e potenziale si rivolge all'offerta turistica toscana.

Strumenti

[🔗 Principi e criteri per il marketing delle destinazioni turistiche](#)

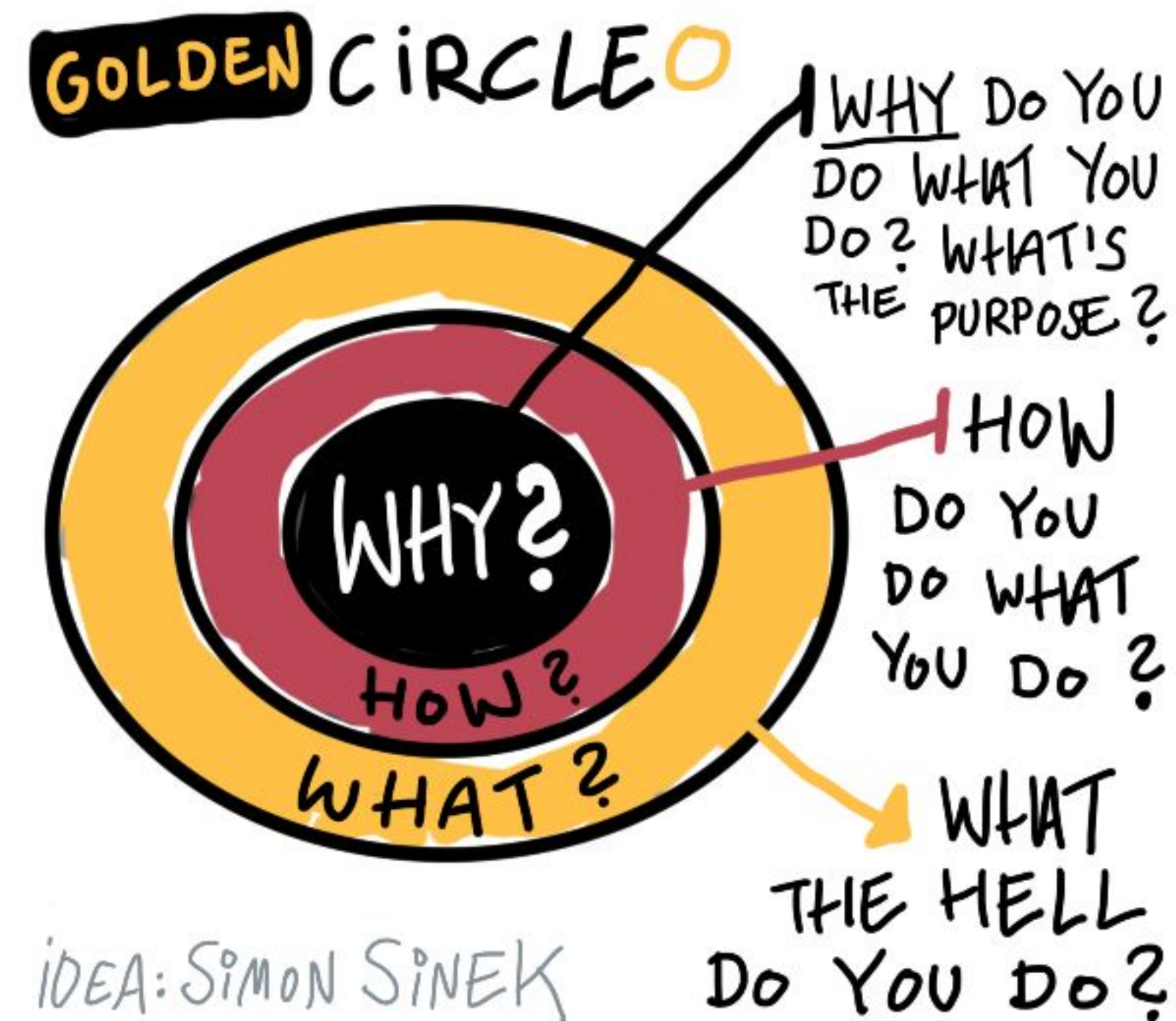


APPROFONDIMENTO 3

Unique Selling Proposition e Target

In questo Approfondimento sono indicate alcune modalità di collaborazione per la definizione partecipata del “WHY” e cioè della motivazione per scegliere in primis la macro destinazione Toscana e nello specifico la micro destinazione dell’AT/PTO in questione, oltre all’individuazione condivisa del “WHO” e cioè dei visitatori ideali, i target o Buyer Personas.

La Vision di Destinazione AT, sempre allineata con la vision della destinazione Toscana, dovrebbe descrivere il “WHY” e l’WHO” di una destinazione e, per avere un reale valore, dovrebbe essere condivisa e resa un percorso partecipato, frutto di analisi, ascolto e incontri con la platea degli attori locali. Si tratta di un percorso complesso, in cui tenere conto delle esigenze e delle visioni (spesso diverse) dei vari stakeholder, che necessita di un coordinamento e di una mediazione esterna per favorire la collaborazione interna.



Rappresentazione del WHY secondo Simon Sinek

Unique Selling Proposition (USP)

Le **Unique Selling Proposition di AT** e dei PTO sono la **proposta di valore** del singolo territorio, per fondare il marketing su dei pilastri specifici, grazie alla suddivisione della main value proposition regionale in singoli atomi, intercettando le motivazioni del viaggiatore sempre più sovrapposte e in evoluzione.

Un **benchmark** interessante in tal senso è il lavoro svolto dall'Ente del Turismo del Canada per la definizione delle USP da condividere con gli stakeholder della destinazione.

Canada's 5 Unique Selling Propositions

Does your experience fall under one of Canada's unique selling propositions? Based on our research, we found there are five experience categories that make Canada different and unique:



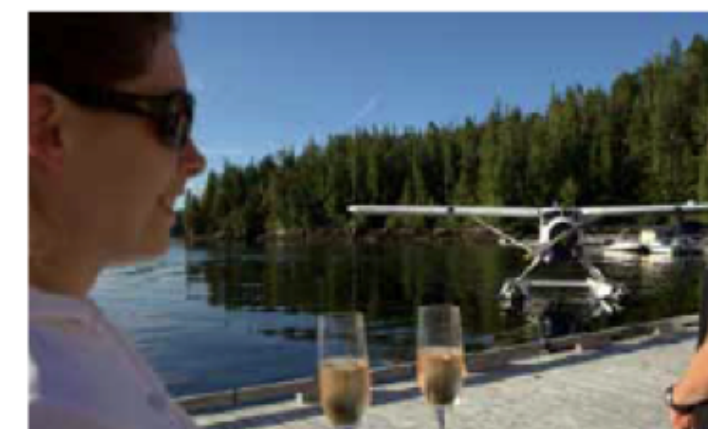
1 Award-Winning Local Cuisine: local flavours, food/wine festivals, culinary learning



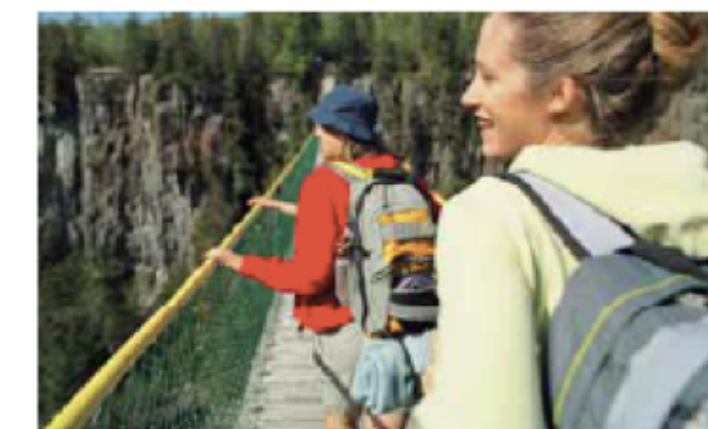
2 Connecting with Locals: aboriginal culture, unique character/local lifestyles, historical/cultural attractions



3 Vibrant Cities on the Edge of Nature: cities close to nature, city activities, entertainment, major events, city culture, nature close to city



4 Personal Journeys By Land, Water and Air: multi-day touring on own, multi-day group tours, land-based journeys, water-based journeys



5 Active Adventure Among Awe-Inspiring Natural Wonders: ski/snowboard vacations, other winter activities, summer activities, beautiful scenery, national parks, wildlife viewing, resorts in natural settings

Le 5 USP della destinazione Canada

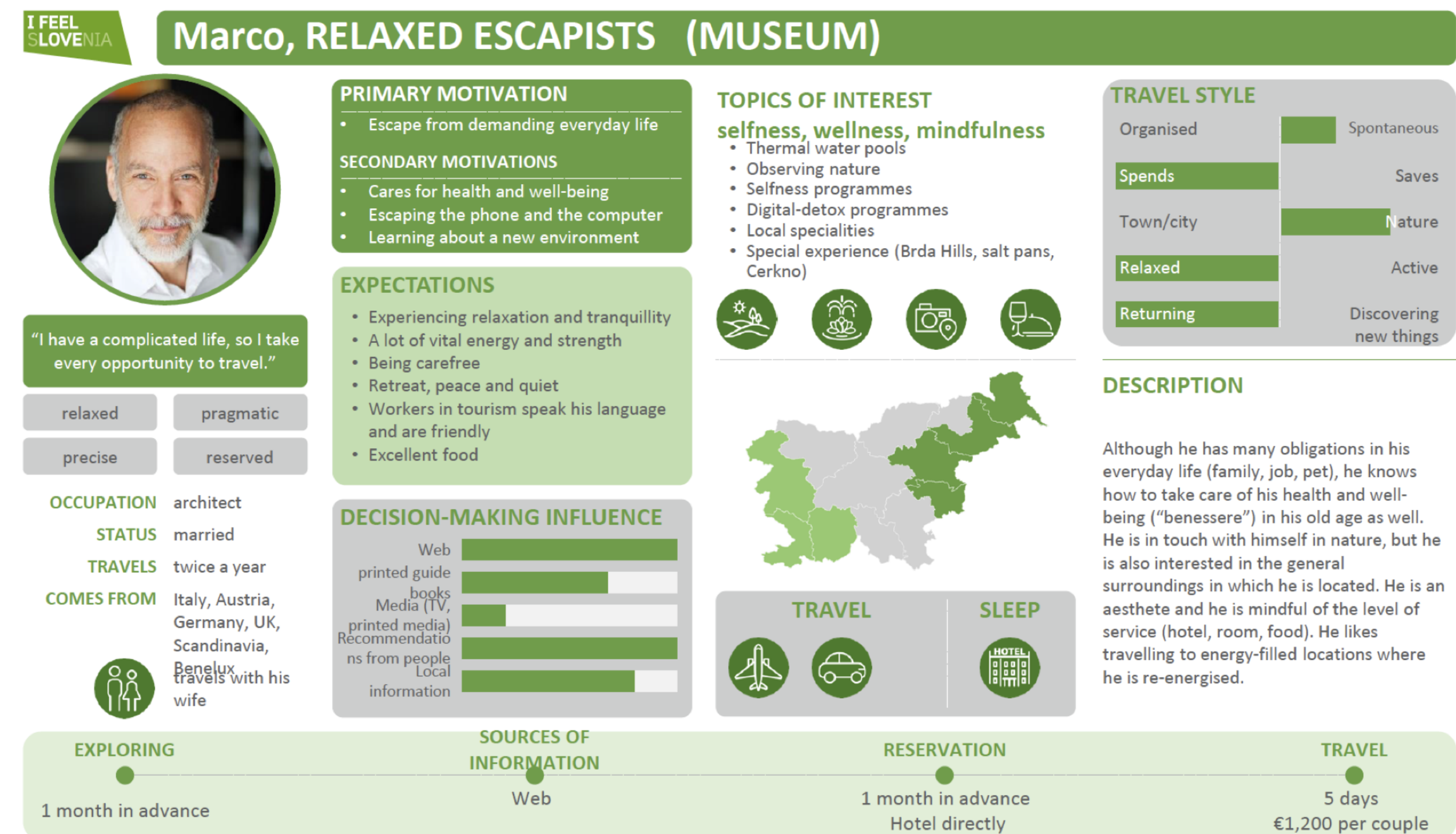
Target

Secondo il documento strategico di marketing di [Wonderful Copenhagen](#), segmentare gli utenti basandosi solo su categorie standard non permette di considerare le 50 categorie di human che ciascun viaggiatore oggi rappresenta e che possono essere targettizzate ed intercettate attraverso attività di marketing ad hoc.

Sono infatti nati e stanno continuando a nascere nuovi profili di utenti come ad esempio la nuova **Classe Creativa**, diverse sfumature di **Millennials** con le proprie passioni ed abitudini, il viaggiatore alla ricerca di **viaggi trasformativi** e per conoscere e molte altre categorie. Sempre in modalità partecipata tra TPT e AT procediamo con l'individuazione dei **Buyer Personas** (e cioè i visitatori ideali dell'AT nell'ambito della destinazione Toscana).

Un benchmark interessante in tal senso è il lavoro di definizione dei target svolto dall'**Ente del Turismo della Slovenia**.

[Qui un approfondimento sulla Slovenia](#)



Un Buyer Persona per la destinazione Slovenia

Strumenti

TPT mette a disposizione degli AT, anche supportandoli con **workshop e sessioni di accompagnamento, strumenti** disegnati per facilitare le attività di **co-progettazione**.

Questi strumenti - realizzati ad hoc o ripresi da best practice della co-progettazione in quanto materiali aperti e disponibili per il riuso - agevolano gli AT a focalizzarsi su un'attività e/o un problema preciso. Il supporto dei post-it, inoltre, permette di avere uno strumento visivo che aiuta i partecipanti a cristallizzare i concetti ma allo stesso tempo li mette in discussione per poi rielaborarli.

Destination Development Canvas per definire la Strategia

Serve a **progettare strategicamente** prodotti, servizi e attività all'interno di un territorio, nonché ad avere un quadro chiaro e sintetico delle attività da svolgere affinché tutto possa essere sviluppato a seconda degli obiettivi fissati. È inoltre uno strumento in grado di fornire una panoramica completa di una destinazione turistica, costituita dal complesso di prodotti, servizi e attività; utile anche nel coadiuvare l'organizzazione del piano di lavoro e tenerne sotto controllo lo stato di avanzamento.

Questo canvas è ispirato dal **Business Model Canvas**, uno strumento che permette di costruire modelli di business per le imprese e di analizzare quelli esistenti.

[!\[\]\(c3d993ca47bfe2a953c700506ce31fa0_img.jpg\) Metodo Canvas per definire la strategia.](#)

Design Criteria Canvas per definire la Value Proposition (USP di AT)

Aiuta i partecipanti a condividere il **peso/valore** che danno alle caratteristiche del territorio dividendole, in una semplice scala, in prodotti negoziabili e non negoziabili, in positivo ed in negativo, con l'obiettivo finale di definire la **value proposition di destinazione**.

[!\[\]\(003082e50e3009141f59bd5df831749f_img.jpg\) Metodo Canvas per definire le USP](#)

Design the Box

per individuare la competitività della propria offerta

Permette ai partecipanti di **rappresentare il loro prodotto** in maniera visiva e guidata, quasi come fosse un prodotto a bancone in un supermercato. Durante il workshop, infatti, sono costretti a **dare forma alle loro idee** e dare pesi e misure ai valori che esse identificano.

[!\[\]\(0f848bbd71cef6b345273b16f905912a_img.jpg\) Design Box](#)

Definizione del target

per intercettare il proprio pubblico di riferimento

Permette ai partecipanti di capire a fondo il target di mercato a cui vogliono rivolgersi e così come intercettarlo. Le domande sono focalizzate sulla comprensione dei gusti e degli interessi degli ospiti per personalizzare in maniera efficace le esperienze e dunque soddisfare le esigenze del visitatore.

[!\[\]\(3211b5d1d968fc1665909b34f9f16010_img.jpg\) La selezione dei target](#)

APPROFONDIMENTO 4

Offerta: mappatura, design e commercializzazione

Questo allegato ha la funzione di fornire alcuni strumenti utili per il lavoro di mappatura della offerta, di progettazione di nuove proposte turistiche e di commercializzazione.

In un mondo di viaggiatori sempre più alla ricerca di “esperienze”* diventa strategico essere pronti ad **offrire esperienze che mantengano la promessa che si fanno attraverso le attività di marketing**, garantendo al turista una meta che sia riconoscibile come Toscana ma anche innovativa e in linea con le nuove esigenze del viaggiatore moderno. Per questo è fondamentale il lavoro che Ambiti e PTO svolgono sul “management” della offerta turistica.

Questo lavoro (che poi è il compito istituzionale di Ambiti e PTO) parte con una corretta e completa conoscenza e mappatura dell’offerta turistica attuale “as is”.

Senza questo lavoro preliminare non è possibile procedere ad una rielaborazione dell’offerta in chiave di marketing, anche costruendo nuovi prodotti esperienziali (**experience design**), verso la fase di **commercializzazione**.

* Anche se in realtà secondo Skift siamo già nella “post experience economy”

Mappatura dell’offerta di AT

Al fine di **crystallizzare la situazione attuale** in termini di offerta territoriale e per avere un aggiornamento costante in merito alla nascita di nuovi servizi, fornitori ed esperienze si rende necessaria una mappatura periodica dell’offerta, da condividere con TPT e FST per le azioni legate alla valorizzazione dell’offerta e al marketing.

Questa mappatura avviene oggi attraverso lo strumento **MAKE di Visit Tuscany**, rispecchiando la definizione standard del prodotto di destinazione e le categorie individuate da Visit Tuscany per la promozione B2C.

Design di prodotti ed esperienze

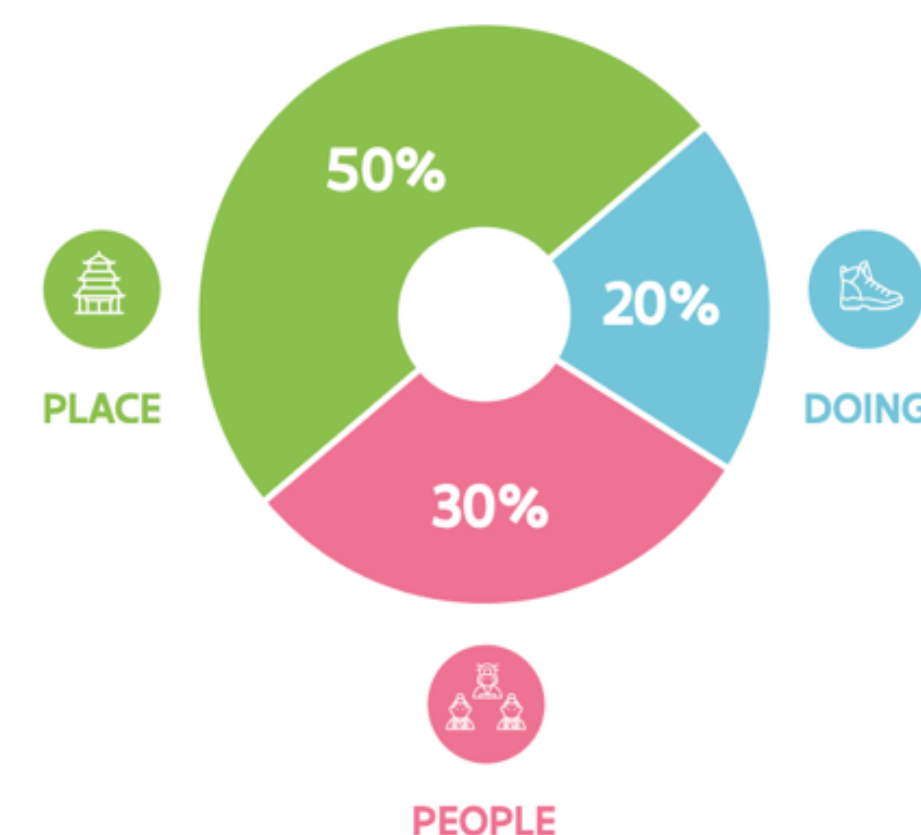
Secondo le più recenti strategie di enti del turismo internazionali*, dobbiamo puntare sempre più sulle “**impactful experience**”, e cioè esperienze che lascino il segno, anche partendo dal potenziale già presente nelle destinazioni.

Una **impactful experience** è composta da elementi chiave dell’offerta per il 50% dal luogo, per il 20% delle attività da fare, per il 20% dalle persone.

Il supporto agli AT nel **miglioramento dell’offerta esistente** e nello **sviluppo di nuove esperienze** risulta fondamentale per la competitività dell’AT e per una adeguata risposta alla domanda di mercato, in continua evoluzione. Questo avviene attraverso la condivisione di strumenti e l’organizzazione di workshop di experience design.

5.1.4. HOW IMPORTANT ARE THE CORE ELEMENTS FROM AN IMPACTFUL EXPERIENCE?

The 3 core elements are not reflected equally in the stories. For all of the stories that have so far had no negative impact (93% of the stories), we have determined their importance by rereading them.



The most dominant are the stories where the ‘place’ played the biggest role in the impactful experience (50%). Then, 30% of the stories are about meetings with ‘people’. 1 in 5 of the stories are about ‘doing’.

Within the 3 main categories, there are major differences between the subcategories. Experiencing a situation or the culture in a location is most often the dominant element (22% of the stories). Meetings with other travellers that lead to impactful experiences are the most infrequent (3%). In relation to meetings between people, meetings with locals are most evident within the stories.

La composizione della Impactful Experience secondo Visit Flanders

* Si segnala, tra le altre, la best practice Visit Flanders , da cui è tratto l’approccio delle “impact full experience.

Commercializzazione

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.

Un benchmark di riferimento in tal senso è la DMC [Discover Cracow](#), best practice per la promo-commercializzazione dell'offerta di Cracovia, nata da un gruppo di operatori locali e oggi un operatore privato leader di destinazione.

Strumenti

MAKE di Visit Tuscany

La piattaforma MAKE viene periodicamente aggiornata con la mappatura di offerte e servizi interni all'AT/PTO. Il compito è in capo al Coordinatore d'Ambito, con il supporto del Gruppo di Lavoro d'Ambito.

Experience Design HOW TO

In questo documento si richiede agli operatori di porsi delle domande per agevolare un nuovo approccio verso il turista ed il modo di creare e promo-commercializzare i propri prodotti.

[🔗 Come fare Experience Design.](#)

Experience Design FORMAT

In base alla vision e alle USP individuate, TPT fornisce all'AT un format (replicabile) per la creazione di una singola experience, affinché tutti gli attori territoriali collaborino per la costruzione di un'offerta riconoscibile ed allineata, con tutti i campi necessari per

esporre al meglio l'offerta e per condividerla poi sui canali promozionali e commerciali.

[🔗 Link al format](#)

Experience Design GUIDA

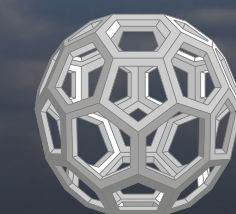
Questo documento, che verrà rilasciato nei prossimi mesi, fornirà agli AT le linee guida per il design delle esperienze di valore per il proprio territorio. Una sorta di vademecum su come disegnare il prodotto, affinché sia in linea con i bisogni di mercato e le finalità di promozione di TPT e FST.

Nello specifico le tematiche affrontate sono le seguenti:

- Che cos'è un'esperienza?
- Chi cerca le esperienze?
- Come passare da un prodotto a un'esperienza
- Come sfruttare le esperienze di punta di un territorio
- Qual è la tua esperienza di punta?
- La filosofia G.U.E.S.T: andare oltre il servizio clienti



Regione Toscana



fondazione
sistema toscana

