



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Beni Culturali: Archeologia, Storia dell'Arte, del Cinema e della
Musica

Corso di Laurea Triennale in

PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO CULTURALE

Destination management e marketing degli eventi: il caso Lucca Comics.

Relatore:

Prof. Stefan Marchioro

Laureando:

Federica Dal Zotto

Matricola 2042026

A.A. 2023/2024

INDICE

Introduzione

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO PRIMO:.....	5
IL TURISMO	5
1.1 Definizione di Turismo.....	5
1.2 Origine ed evoluzione del fenomeno turistico.	8
1.3 Turismo internazionale	10
1.3.1. Obiettivi di sviluppo sostenibile	14
1.4 Turismo in Italia.....	15
1.4.1. Strumenti di misurazione del fenomeno turistico	20
1.4.2. Piano strategico per lo sviluppo del turismo 2023-2027	21
1.5 Impatti della situazione geopolitica sul turismo	23
Capitolo 2.....	25
LA DESTINAZIONE TURISTICA	25
2.1 Fattori deterministici del flusso turistico (fattori Push e Pull).....	25
2.2 Definizione di Destinazione turistica	29
2.3 Ciclo di vita di una destinazione	31
2.4 Destinazioni Corporate e Destinazioni Community	32
2.5 Destination management	34
2.5.1. Destination Management Organization (DMO)	36
2.5.2. Destination Management Plan (DMP)	39
2.6 Destination Marketing	42
2.6.1. Destination Image e Destination Branding	46
2.7 Marketing degli eventi.....	49
Capitolo 3.....	53
LA TOSCANA	53
3.1 L’Offerta e le risorse turistiche in Toscana	53
3.2 I flussi turistici, i dati ufficiali	58
3.3 Testo unico sul Turismo Toscano	61
3.4 Lucca	66
3.4.1. Stato dell’arte.....	68
3.4.2. Organizzazione e flussi.....	71

3.5	Analisi della destinazione.....	73
Capitolo 4.....		74
LUCCA COMICS & GAMES		74
4.1	Storia dell'vento	74
4.2	Organizzazione e gestione	78
4.3	Lucca Comics	81
4.4	Lucca Games	84
4.5	Analisi dei flussi turistici.....	87
Tabella riassuntiva presenze.		90
4.6	Performance del settore ricettivo	91
4.7	Lucca Changes	94
4.8	Rapporto tra destinazione ed evento	96
Capitolo 5:		98
PROPOSTE STRATEGICHE-OPERATIVE		98
CONCLUSIONI		104
BIBLIOGRAFIA		105
SITOGRAFIA		106

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi è quello di analizzare il fenomeno Lucca Comics & Games nella provincia e soprattutto nel comune di Lucca. La scelta di questa tematica è data dalla mia partecipazione all'evento nel 2018 e quindi nell'interesse di capire meglio le dinamiche che stanno dietro all'organizzazione di un evento che ormai ha una portata e una risonanza a livello nazionale.

Nel primo capitolo vengono analizzati i significati del fenomeno turistico, così da poter comprendere al meglio i temi che vengono approfonditi nei capitoli successivi. Viene esplicitato il concetto di turismo sia di portata nazionale che internazionale.

Nel secondo capitolo viene esaminato il concetto di destinazione, comprendendone il ciclo vitale e i vari tipi della stessa. Viene poi illustrato il Destination Management, il Destination Marketing, e il marketing degli eventi, elementi fondamentali per la destinazione di Lucca.

Nel terzo capitolo viene approfondita la regione Toscana, guardandone le attrattive turistiche, i flussi e in ultima studiando direttamente la destinazione Lucca attraverso un'analisi dei flussi turistici locali e una presentazione dei diversi eventi organizzati dal Comune di Lucca.

Il quarto capitolo riguarda il festival Lucca Comics & Games, raccontando la sua storia e il suo sviluppo fino ad oggi. Viene esaminata la società che si occupa dell'organizzazione dell'evento e vengono illustrate le diverse aree in cui il festival è suddiviso. Successivamente, si analizzano i flussi turistici associati al festival, il rapporto tra la destinazione e l'evento durante la pandemia.

CAPITOLO PRIMO:

IL TURISMO

1.1 Definizione di Turismo

Per prima cosa è importante analizzare l'etimologia della parola turismo, la quale deriva dal greco “tornos” da cui il termine latino “tornus”, circolo: dal termine latino è derivata a sua volta la parola “tour” utilizzata sia in francese che in inglese intesa come circuito, percorso circolare, giro turistico organizzato. Infine, il francese Tourisme ricalca l'inglese Tourism da cui appunto turismo.

A oggi il turismo viene definito come “l'insieme di attività e di servizi a carattere polivalente che si riferiscono al trasferimento temporaneo di persone dalla località di abituale residenza ad altre località per fini di svago, riposo, cultura, curiosità, cura, sport ecc. Il turismo è pertanto trasferimento ciclico: partenza dal domicilio abituale, arrivo ed eventuale soggiorno nella località di destinazione, ritorno alla località di partenza”¹.

Secondo l'UNWTO ² (Organizzazione mondiale del turismo delle Nazioni unite) definisci oggi il turista come “chiunque viaggi verso luoghi diversi da quelli in cui hai residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il suo scopo sia diverso dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca”.

I visitatori vengono poi distinti in:

- Escursionisti, nel caso in cui la permanenza nel luogo sia inferiore alle ventiquattro ore (escluso il pernottamento).
- Turisti, nel caso in cui la permanenza nel luogo sia superiore alle ventiquattro ore (incluso il pernottamento), e inferiore a un anno.

¹ Enciclopedia Treccani,

² UNWTO (nota organizzazione mondiale del turismo) e la sigla inglese di United Nations World Tourism organizations agenzia specializzata delle Nazioni unite con sede a Madrid che si occupa del coordinamento delle politiche turistiche promuove lo sviluppo di un turismo responsabile e sostenibile.

È stata poi stilata una classificazione in base ai diversi tipi di turismo:

- Turismo domestico: residenti in visita nel loro paese;
- Turista inbound: non residenti in visita in un paese straniero;
- Turista outbound: residenti in visita in un paese straniero;
- Turismo interno: comprende il turismo domestico e quello inbound;
- Turista nazionale: comprende il turismo domestico e quello outbound;
- Turista internazionale e: comprende il turismo inbound e quello outbound;

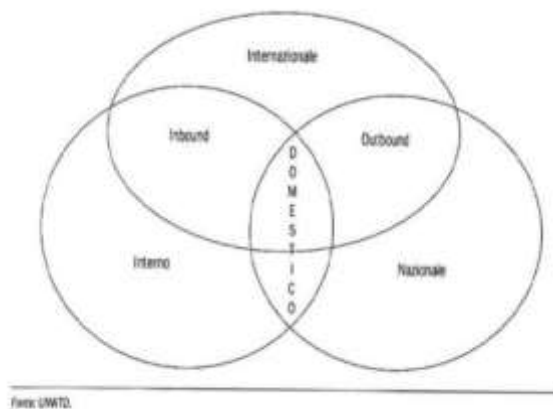


Figura 1. Forme di turismo

Gli studi sul fenomeno del turismo hanno inizio a partire della fine del XIX secolo con il contributo di diversi studiosi. In primis l'approccio dell'economista austriaco von Schullern zu Schrattenhofen, il quale definì il turismo come "l'insieme di tutti i fenomeni, in primo luogo di ordine economico, che si producono a causa dell'arrivo del soggiorno e della partenza di viaggiatori in un comune, una provincia, uno stato determinato e che, in conseguenza, sono direttamente collegati tra loro"³.

Dopodiché Fuster teorizza, nel 1991 una cronologia sugli studi del turismo: la prima generazione parte dagli inizi del XX secolo fino alla fine della Seconda Guerra Mondiale. In questo periodo si distinguono diverse figure quali: Mariotti il quale redige il primo testo sul turismo, "L'industria del forestiero in Italia: economia politica del turismo", Glucksmann, fondatore dell'Istituto di Turismo della Scuola Superiore di Commercio di Berlino e altre personalità come Toschi, Mori, Hunziker, Krapf e Troisi. Questa prima

³ Von Schullern zu Schrattenhofen H., Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik, 1910.

fase si distingue per uno scarso rigore scientifico, una mancanza di metodi validi e di terminologia specifica.

La seconda generazione di studiosi va dal secondo dopo guerra agli inizi degli anni '70.

In questa fase vengono istituite associazioni quali l'AIEST (Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo), si sente la necessità di creare uno sviluppo turistico integrato e vengono individuate le definizioni univoche di turismo e turista da parte dell'UNWTO.

La terza generazione si sviluppa nel corso degli anni '70, anni nei quali si inizia a criticare lo sviluppo turistico che appare incontrollato e mancante di modelli razionali.

La quarta generazione di studiosi va dagli anni '80 al nuovo millennio, si studiano gli effetti collaterali e della sostenibilità sul fenomeno turistico, si intuisce la necessità di avere una visione sistemica del fenomeno turistico nel quale deve essere intrapreso un approccio olistico.

1.2 Origine ed evoluzione del fenomeno turistico.

Il bisogno di viaggiare e spostarsi dai luoghi di vita abituali è un fenomeno che ha origini molto antiche e viene definito come “prototurismo”. Infatti, già nell’antica Grecia si era soliti spostarsi per raggiungere santuari ed oracoli o per manifestazioni sportive (Giochi Olimpici), si pensi inoltre ai pellegrinaggi dell’antico Egitto per raggiungere località sacre, fino a raggiungere i patrizi romani di cui si hanno fonti scritte sulla presenza di vere e proprie guide “conductus nundinarum” e addirittura servizi pubblici per il trasporto e veri e propri carri attrezzati con letti per viaggi notturni.

Con la caduta dell’Impero romano, la pericolosità di attraversare i vari percorsi e le varie pestilenze mettono un freno agli spostamenti delle persone, che riprenderanno poi a pieno ritmo con i pellegrinaggi religiosi (verso Roma, Gerusalemme per i cristiani e verso la Mecca per i musulmani).

Dopo la Riforma luterana i pellegrinaggi subiscono un arresto ma in contemporanea sorgono nuovi tipi di turismo grazie allo sviluppo dei mezzi di trasporto.

Nel XVII secolo i rampolli dell’alta società inglese iniziano a viaggiare in Italia (specialmente a Roma) e in Grecia per riscoprire il sapore dell’antichità classica, è così che nasce il fenomeno del “Grand Tour”.

I primi “turisti” aprono la strada per soggiorni nella Riviera Ligure e in quella francese (che sarà poi nota come Costa Azzurra), diventando abitudine il fenomeno del turismo climatico marino nei mesi invernali, quelli che verranno definiti “hivencants”, alla ricerca di un clima mite durante le stagioni più fredde.

Inizi del XIX secolo iniziano a svilupparsi i mezzi di trasporto quali treni e navi grazie all’utilizzo del vapore aprendo la via del Nord Atlantico con una tratta apposita per collegare il Vecchio e il Nuovo Continente.

In Italia, inizi del XX secolo, la crescita del turismo pone le basi per i primi interventi normativi come la concessione da parte dello Stato (con la legge dell’11 Dicembre 1910), di percepire una percentuale sui conti alberghieri per realizzare opere di miglioramento del territorio urbano ai comuni.

Con l’avvento del primo conflitto mondiale ovviamente il turismo subisce una brusca frenata sebbene fino a quel momento avesse raggiunto un buon livello.

I disastrosi riscontri economici portati dalla guerra inducono diversi governi europei a valutare nuove possibilità per riprendersi, tra queste emergono vere e proprie politiche per la valorizzazione delle destinazioni, creazione di uffici nazionali per il turismo e in Italia nasce l'ENIT (Ente nazionale per le industrie turistiche). Grazie poi all'avvento degli sport invernali e il diffondersi della moda dei bagni, si assiste al fenomeno dell'inversione della stagionalità, se prima d'inverno ci si spostava verso mete più miti ora ci si reca in montagna per godere della neve e d'estate si sfrutta il sole per sfoggiare l'abbronzatura.

In virtù del riconoscimento delle ferie pagate (in Italia dal 1927), viene data la possibilità di un periodo al di fuori del proprio ambiente abituale per rilassarsi anche alle classi popolari. Se da un lato il turismo vede una ripresa, dall'altro il periodo tra le due guerre vede la nascita dei totalitarismi (fascismo in Italia e nazismo in Germania) che frenano i flussi turistici indirizzandoli verso quello che viene definito "turismo veicolato" per fare in modo di controllare un fenomeno che poteva rivelarsi "pericoloso" perché associato alla democratizzazione.

Si arriva quindi all'avvento della Seconda Guerra Mondiale dove di nuovo il turismo viene praticamente azzerato.

La ripresa economica dei "Trenta Gloriosi" porta ad un riequilibrio tra le classi sociali; viene inoltre allungato il periodo dei congedi remunerati (15/20 giorni da passare in qualche destinazione, anche internazionale, con la famiglia). Con la svolta post-fordista degli anni '80 si assiste a un mutare dei comportamenti turistici, alla vacanza lunga anche un paio di settimane si contrappongono (in maniera più evidente negli anni '90 e inizio degli anni 2000), partenze più numerose con soggiorni più brevi.

Questo fenomeno viene ancora più accentuato grazie al fenomeno della globalizzazione: l'abbattimento delle barriere geopolitiche e dei costi di trasporto grazie alle compagnie low cost, l'avvento di Internet e della sharing economy portano ad un aumento esponenziale dei viaggi da parte dei turisti. Se all'inizio ci si accontentava di spostarsi in una destinazione "qualsiasi", il turista diventa via via sempre più esigente creando la necessità di diversificare l'offerta da parte delle destinazioni con nuovi tematismi.

Il fenomeno del turismo continua a crescere fino purtroppo l'arrivo del COVID-19 che costringe ad un arresto totale dei flussi turistici. È in questo periodo che ci si è domandati

se non fosse il caso di rivedere il modello di sviluppo economico e turistico: dall'overtourism (che comporta conseguenze negative per l'ambiente e le comunità), l'avvento di Internet che ha portato alla nascita delle OTA (Online travel agencies), portali turistici che svolgono un ruolo di promozione e facilitazione delle prenotazioni che comporta una riduzione delle marginalità per imprese e territori.

1.3 Turismo internazionale

A causa di diverse modifiche a partire dagli anni '90 del Novecento si è visto necessario il cambiamento della gestione del turismo delle destinazioni. La gestione dell'offerta di un territorio da parte degli enti territoriali non era più sufficiente.

I principali cambiamenti sono:

1. La Globalizzazione: attraverso l'abbattimento in primis delle barriere politiche e poi dei costi di trasporto, il turismo internazionale è cresciuto a livello planetario portando ad una domanda turistica sempre più esigente e delle offerte sempre più competitive. La competitività è condizionata da diverse variabili: economiche, geopolitiche e da fenomeni naturalistici;
2. Modificazione della domanda da parte dei turisti, i quali dimostrano bisogni sempre più esigenti e specifici.
3. Concentrazione nei settori dell'intermediazione e dei trasporti: negli ultimi decenni si è assistito alla nascita di grandi gruppi multinazionali, con grandi volumi di clientela e politiche economiche e di prezzo molto aggressive, che le destinazioni "community" europee hanno fatto fatica a fronteggiare.
4. L'avvento delle ICT (Information and Communication Technologies): la nascita e crescente sviluppo del web ha modificato il modo di viaggiare e il turismo. Grazie ad internet il turista può accedere con facilità alla ricerca e alla prenotazione dei viaggi anche attraverso le OTA e la crescita della sharing economy.

La sharing economy è un fenomeno che ha favorito la nascita di un nuovo modello economico tramite l'uso di piattaforme collaborative per creare un mercato di scambio e uso temporaneo di beni e servizi forniti da privati.

I fattori che hanno portato alla nascita della sharing economy sono:

- Crisi finanziaria, che ha evidenziato l'inadeguatezza dei modelli economici tradizionali.

- Creazione di piattaforme digitali che hanno modificato il modo di comunicare.
- Incremento del bisogno di socializzare per contrastare la distanza creata dalla tecnologia stessa.

L'evoluzione della sharing economy ha creato quattro tipologie di condivisione: sourcefunding, affitto, economia del dono, richiesta on-demand.

L'avvento di Internet ha portato poi alla nascita delle OLTA (Online travel agencies), portali turistici che svolgono un ruolo di promozione e facilitazione delle prenotazioni. Hanno il compito di fare da intermediari tra gli host e gli ospiti.

Alcuni esempi di OLTA sono: Booking, Expedia, Tripadvisor che permettono di confrontare i costi di vari prodotti e servizi in completa autonomia. I turisti sono in grado di prenotare e organizzare l'intera vacanza in totale libertà senza l'intermediario di un'agenzia di viaggi.

I portali che invece svolgono il compito di comparatori di tariffe (ad esempio Trivago, e Skyscacker) sono detti di "metasearch"; fanno in modo di riunire in un'unica piattaforma le tariffe e le informazioni provenienti da numerosi siti di prenotazione e varie OTA.

Per quanto riguarda la domanda, nelle OLTA, bisogna indagare il turista, il quale può, senza rendersene conto, essere esposto a rischi non sapendo a chi rivolgersi per vedersi tutelato.⁴ Rispetto all'offerta, invece, le imprese, gli operatori e le destinazioni turistiche, percepiscono una concorrenza che ritengono sleale e si sentono quindi minacciati.

L'avvento delle agenzie di viaggio online e la crescente concorrenza dei fornitori di servizi turistici che si affidano sempre di più a Internet stanno mettendo in pericolo il tradizionale canale di intermediazione. I viaggiatori, infatti, possono ora acquistare direttamente dai fornitori i prodotti turistici di loro interesse, evitando così le agenzie di viaggio. Questo potrebbe portare alla sostituzione dei sistemi di distribuzione off-line con sistemi di distribuzione elettronica, con Internet come principale causa di questa disintermediazione. Queste nuove piattaforme rappresentano i principali strumenti di promo-commercializzazione per gli alberghi ai quali però vengono attribuiti dei costi molto alti per questo servizio lasciando un basso margine di guadagno.

Un altro lato negativo è la probabilità del fenomeno dell'"overtourism". Si va quindi a deteriorare una destinazione per l'elevata presenza di turisti, rovinando così la

⁴ Stefan Marchioro, Adriana Miotto, "La governance del turismo nell'era digitale", 2018

reputazione della destinazione. In effetti, per le destinazioni più “fragili” e a rischio di capacità di carico, si pone il problema della sostenibilità che dal 1995 a oggi ha visto più che raddoppiati i flussi turistici a livello internazionale, con una proiezione al 2030 di oltre 1,8 miliardi di arrivi.

Questo può portare, in alcuni casi, alla nascita di forme di anti-turismo (come a Barcellona, Venezia e Firenze), mettendo a rischio le destinazioni che non sono organizzate e non sanno gestire la propria offerta e risorse e ad un'elevata affluenza di turisti delusi, con conseguenze negative sulla reputazione della destinazione. Questo ha portato i più importanti centri storici, fonte di attrattiva turistica, a dover attuare delle campagne di responsabilizzazione e sensibilizzazione ed intervenire con misure di regolamentazione dei flussi turistici.

A giugno l'Italia registra un tasso di saturazione delle strutture ricettive prenotabili tramite le piattaforme online pari quasi al 36%, superando di quasi 2 punti percentuali il valore di maggio.

Se destinazioni e imprese non si coordinano in alcun modo ci saranno delle ripercussioni sia in termini economici che in termini di qualità dell'offerta turistica potendosi alla fine avvalere solo del prezzo più basso perdendo di qualità e competitività. D'altro lato anche i consumatori potrebbero subire dei danni per questo hanno interesse che l'offerta si riorganizzi mantenendo una molteplicità di interlocutori che possano garantire una giusta concorrenza di mercato.

Una tecnica efficace per contrastare questo fenomeno, da parte delle imprese turistiche, è quello di allearsi con le OLTA. Questa possibilità è possibile solo nelle destinazioni già ben organizzate che possono trattare con le OLTA su un piano di parità.

Una seconda opzione è la costruzione di un “marketplace turistico” con la partecipazione di Destination Management Organization (DMO) e imprese, con copertura nazionale come ad esempio “Open System Alliance Réseaux” in Francia, il quale ha il compito di sviluppare il software di marketing online, nei pagamenti, nelle soluzioni per la valorizzazione dell'offerta e nelle nuove modalità di prenotazione e progettazione delle vacanze.

Per la maggioranza delle destinazioni la sfida è organizzare l'offerta facendo affidamento sui Destination Management System (DMS), sistemi in grado di raccogliere tutte le

informazioni, servizi e risorse di una destinazione turistica, realizzando delle vere e proprie politiche di informazione, accoglienza e promo-commercializzazione.

Il turismo internazionale ha avuto una crescita continua dalla metà degli anni '80, registrando però alcuni episodi che ne hanno condizionato l'andamento:

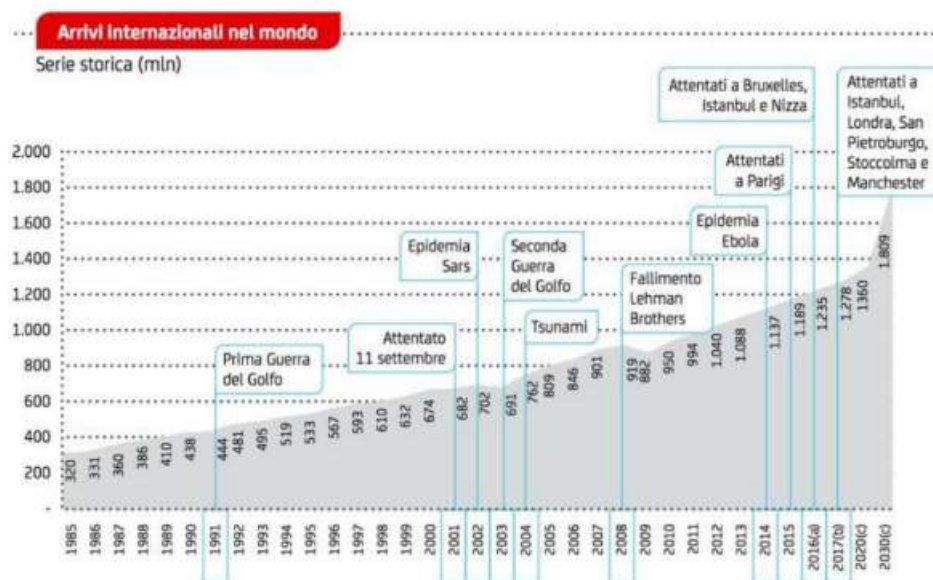


Figura 2: Arrivi internazionali nel mondo. UNWTO.

Come si può notare dal grafico sopra riportato, il primo episodio che ha sancito un calo del turismo è stato la Prima Guerra del Golfo nel 1991, in seguito, 10 anni dopo l'Attentato alle torri gemelle dell'11 settembre ha portato ad un calo dei viaggiatori soprattutto da e verso gli Stati Uniti.

Ulteriori avvenimenti sono stati l'epidemia di Sars nel 2002, la Seconda Guerra del Golfo nel 2003 e l'evento atmosferico dello Tsunami in Giappone nel 2004. Col proseguire degli anni il fallimento di Lehman Brothers nel 2008 e la conseguente crisi economica mondiale ha portato ad un calo importante del turismo per poi tornare in ripresa fino al 2015 con l'epidemia di Ebola.

Nonostante questi momenti di crisi, emerge un andamento della curva in continua crescita. Ciò che manca però è il periodo di crisi più importante e devastante, che ha portato ad un vero e proprio blocco del turismo su scala globale, la pandemia del Covid-19. L'Europa è stato il continente che ne ha risentito maggiormente rispetto agli altri registrando un calo di 500 milioni di arrivi nel 2020. L'anno successivo si è registrata una leggera ripresa (+4%), e nel 2023, a livello internazionale, si sono verificati 900 milioni

di turisti⁵, raddoppiando il numero del 2021. Questi numeri possono sembrare confortanti ma purtroppo costituiscono solo il 63% degli arrivi rispetto ai livelli del 2019, prima cioè della pandemia.

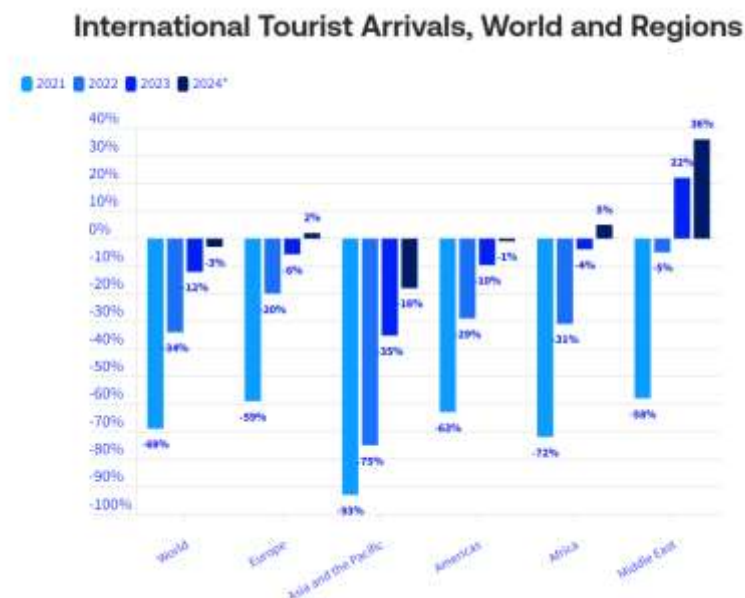


Figura 3. Arrivi rispetto al 2020. UNWTO

1.3.1. Obiettivi di sviluppo sostenibile

Il turismo costituisce il terzo settore economico nell'Unione europea (UE) per grandezza e il contributo complessivo all'economia si avvicina al 10% del prodotto interno lordo (PIL) dell'UE.

“Un turismo sostenibile deve tenere conto dei suoi impatti attuali e futuri in termini economici, sociali e ambientali, rispondendo alle esigenze dei visitatori, del settore, dell'ambiente e delle comunità ospitanti.”⁶

Pertanto, il turismo sostenibile dovrebbe:

1. Ottimizzare l'uso delle risorse ambientali come elemento chiave dello sviluppo turistico, mantenere importanti processi ecologici e contribuire alla protezione del patrimonio naturale e della biodiversità.
2. Rispettare l'autenticità socioculturale delle comunità ospitanti, proteggere il loro patrimonio culturale esistente e sopravvissuto e i valori tradizionali e promuovere la comprensione e la tolleranza interculturali.

⁵ «UNWTO World Tourism Barometer | Global Tourism Statistics», gennaio 2023. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.1>

⁶ UNWTO, “Turismo sostenibile, la dimensione ambientale”, 2017

3. Garantire il funzionamento sostenibile a lungo termine dell'economia, fornire a tutte le parti interessate benefici socioeconomici equamente distribuiti, tra cui occupazione stabile, opportunità di generazione di reddito e servizi sociali, fornire servizi sociali alle comunità locali e contribuire alla riduzione della povertà.

1.4 Turismo in Italia

Secondo stime della Banca d'Italia del 2018, il settore turistico genera direttamente più del 5% del PIL nazionale (il 13% considerando anche il PIL generato indirettamente) e rappresenta oltre il 6% degli occupati.⁷

Al 2018, i luoghi di cultura italiani sono pari a 6.610 (che comprendono musei, attrazioni, parchi, archivi e biblioteche) Le strutture ricettive attive sono 218 327, per un totale di 5 175 803 posti letto.

L'imponenza di questo settore economico si deve all'enorme patrimonio artistico e naturalistico italiano.

Secondo i dati dell'ISTAT, Nel 2019 i principali paesi di provenienza estera erano:

N.	PAESE	ARRIVI
1	Germania	12.832.334
2	Stati Uniti	6.092.754
3	Francia	4.744.412
4	Regno Unito	3.695.112
5	Cina	3.167.960
6	Svizzera	3.027.331
7	Austria	2.648.203
8	Spagna	2.243.621
9	Paesi Bassi	2.137.760
10	Russia	1.778.720

Figura 4. Arrivi in Italia.

Nel 2020 si è verificata una forte inversione di tendenza a causa della pandemia da Covid-19. Il 92% delle strutture museali italiane è comunque rimasto aperto al pubblico anche se solo parzialmente o tramite modalità di visita online.

⁷ "Il peso del turismo in Italia, le caratteristiche della domanda e la capacità ricettiva", su *Banca d'Italia*, 11 dicembre 2018

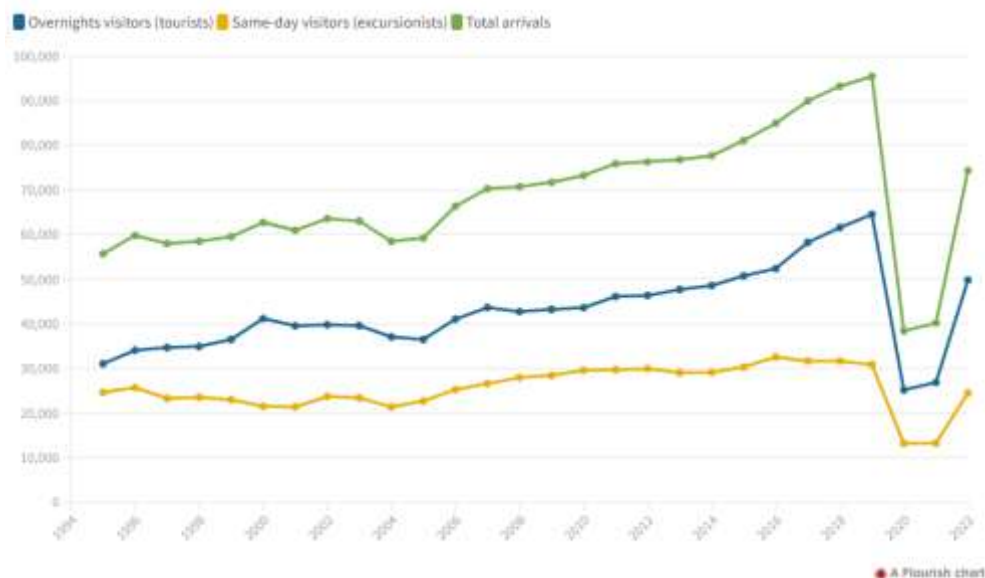


Figura 5: Arrivi in Italia, UNWTO

Secondo quanto riportato dai dati regionali, le presenze turistiche in Italia nel 2019 ammontano a 436,8 milioni, di cui 216,1 milioni sono residenti e il restante 220,7 milioni non residenti.

Il Veneto si classifica al 1 posto con 71,2 milioni di presenze, seguito dal Trentino-Alto Adige (52 milioni di presenze) e Toscana (48 milioni di presenze).

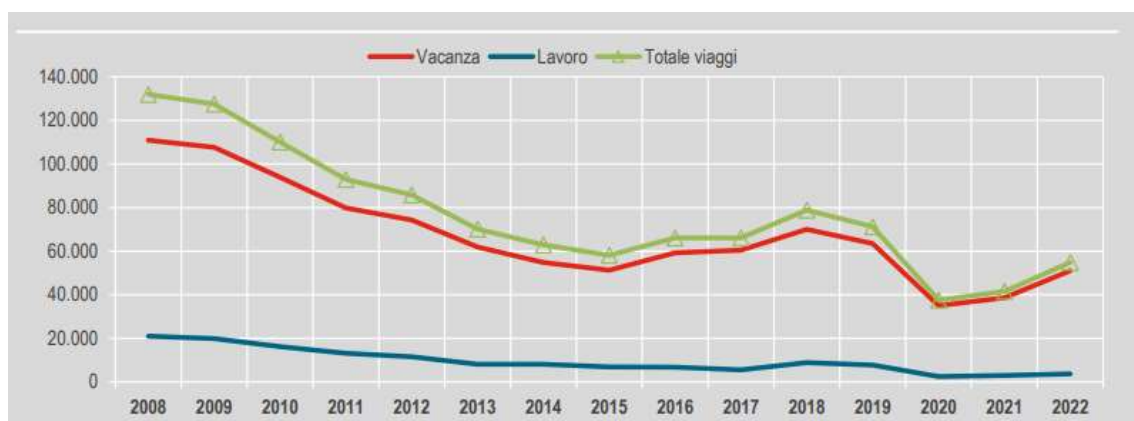


Figura 6. Viaggi per tipologia, Istat, dati 2022.

Nel 2022 i viaggi dei residenti in Italia sono stati 54,8 milioni, in aumento rispetto al 2021 ma ancora sotto i valori pre-pandemia (-23% rispetto al 2019). Sono 65,5 milioni i pernottamenti in più rispetto al 2021 (+23.3%), si registra inoltre un aumento della crescita delle vacanze lunghe in estate (+9%)⁸.

⁸ Report Istat, viaggi e vacanze in Italia e all'estero, 2022.

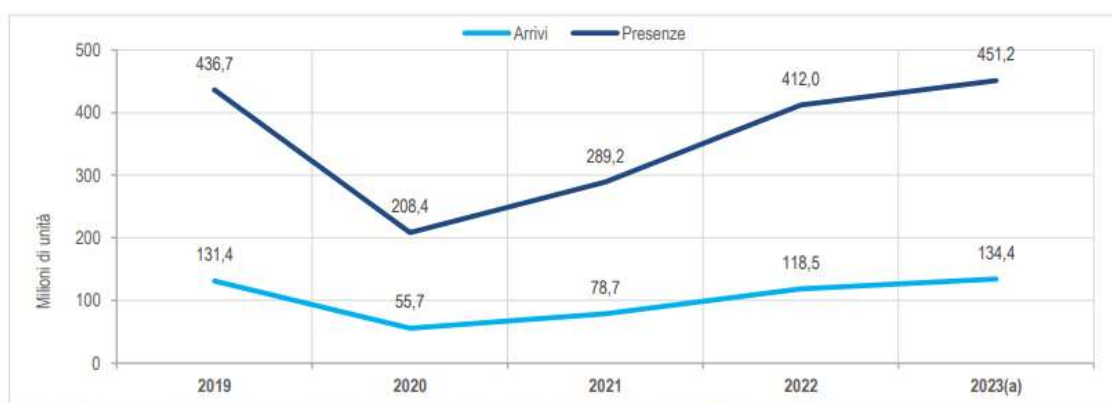
I viaggi all'estero mostrano un imponente aumento (+143%) ma non raggiungono ancora i livelli precedenti alla pandemia.

Nel 2022 si riafferma la tendenza di spostarsi principalmente per motivi di piacere, svago o riposo (72,8% delle vacanze). Prevalgono le vacanze di 4 o più notti, che salgono a 30,1 milioni, le vacanze più brevi registrano un incremento rispetto al 2021.

La percentuale di residenti che hanno effettuato almeno un viaggio è del 19,3%, registrando +4,4% rispetto al 2021.

Le escursioni sono 46,8 milioni diffuse durante tutto l'anno con una leggera preminenza nel periodo primaverile.

Secondo quanto riportato dallo studio sulle imprese di ENIT Unioncamere per ISNART (Istituto Nazionale Ricerche Turistiche), il 2023 è stato l'anno di effettiva ripresa per il settore turistico, con il rientro dei viaggiatori internazionali. Le imprese ricettive italiana hanno raggiunto una quota di occupazione camere media del 51%.



Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi, e Ministero degli Interni, Alloggiati web.

Figura 7. Arrivi e presenze negli esercizi ricettivi

Nel 2023 il turismo dei residenti in Italia si aggira attorno a livelli simili al 2022.⁹ Sono 307 milioni i pernottamenti per le vacanze (ancora in calo rispetto al 2019; -19,6%). Come nel 2022 prevalgono le vacanze di 4 o più notti; non si registrano sostanziali variazioni nemmeno nelle vacanze brevi che si aggirano ancora il -31% rispetto ai valori del 2019.

Per la prima volta dal 2019 le vacanze al mare sono favorite rispetto a quelle all'estero.

Rimangono stabili anche le escursioni che nel 2023 sono 42,4 milioni.

⁹ “Viaggi e vacanze in Italia e all'estero”, Istat 2023.

Nel primo trimestre le vacanze rimangono inferiori del 25,5% rispetto ai livelli del 2019. Nel secondo trimestre i viaggi sono stabili rispetto al 2022 ma ancora in calo rispetto al 2019 (-36,5% di notti), nel trimestre estivo si ha una controtendenza delle vacanze lunghe che sono in calo rispetto alle due estati precedenti.

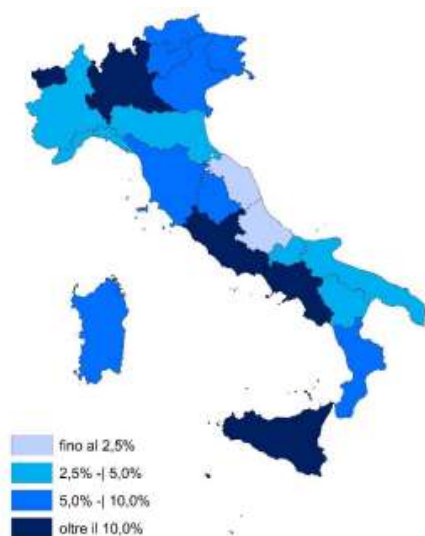
Nell'ultimo trimestre la domanda rimane stabile rispetto al 2022 ma vengono rimarcate le complessità nella domanda turistica (-39% di viaggi e -27% di notti) rispetto al 2019.

ANNO	VACANZA					LAVORO		TOTALE		
	1-3 notti		4 o più notti		Totale vacanze		Numero	Comp. %	Numero	Comp. %
	Numero	Comp. %	Numero	Comp. %	Numero	Comp. %				
VIAGGI										
2019	28.208	39,6	35.258	49,5	63.467	89,1	7.788	10,9	71.254	100,0
2020	15.495	41,3	19.530	52,0	35.024	93,3	2.503	6,7	37.527	100,0
2021	14.202	34,1	24.483	58,8	38.685	92,9	2.957	7,1	41.642	100,0
2022	20.881	38,1	30.159	55,0	51.040	93,1	3.771	6,9	54.811	100,0
2023	19.489	37,4	28.540	54,7	48.028	92,1	4.108	7,9	52.136	100,0
NOTTI										
2019	55.396	13,5	326.608	79,8	382.004	93,3	27.269	6,7	409.273	100,0
2020	30.363	13,1	191.964	83,0	222.327	96,2	8.871	3,8	231.197	100,0
2021	29.263	10,4	238.014	84,6	267.276	95,0	14.195	5,0	281.471	100,0
2022	45.669	13,2	286.923	82,7	332.592	95,9	14.374	4,1	346.966	100,0
2023	41.590	12,9	265.414	82,0	307.004	94,9	16.602	5,1	323.606	100,0

Figura 8. Viaggi e notti per tipologia del viaggio, valore in migliaia. Fonte Istat

Le vacanze in montagna (25,4%) e in campagna (14,3%) rimangono salde ai valori del 2022; mentre per quelle in montagna si attestano ancora valori inferiori al 2019, per la campagna si sono raggiunti i valori pre-pandemia.

La Toscana è la regione preferita per le vacanze (11,6%), sia per quelle brevi che per quelle lunghe.



Rispetto al 2019 le regioni in cui si sono registrati gli aumenti di presenze, con incrementi superiori al 10% sono: Lazio, Lombardia e Sicilia. Devono ancora recuperare i livelli del 2019: Molise (2%), Emilia-Romagna (-2,9%), Piemonte (-3,2%), Toscana (-4,3%), Campania (-8,7%), Basilicata (-15,1%) e Calabria (-18,3%).

Figura 9. Presenze negli esercizi ricettivi per regione. Variazioni percentuali.

Gli alloggi privati sono la sistemazione prevalente per gli spostamenti turistici.

Il 2024 inizia in positivo con 8,3 milioni di italiani in partenza per la montagna, il primo trimestre è caratterizzato da vacanze brevi, con massimo di 2 pernottamenti a destinazione per il 62% dei viaggiatori e solo il 29% con pernottamenti da 3 a 5 giorni. 10 milioni di italiani sono partiti per le vacanze di Pasqua e 8,5 milioni per il ponte del 25 Aprile.¹⁰

I motivi che portano i turisti a visitare l'Italia sono diversi e possono essere divisi in categorie quali:

- Turismo artistico e culturale: Italia possiede il maggior numero di siti del Patrimonio dell'umanità dell'UNESCO.
- Turismo balneare e lacustre: le spiagge sono disseminate di impianti ricettivi, impianti balneari.
- Turismo invernale che grazie alla presenza di diverse catene montuose attira turisti che praticano sport sulla neve.
- Turismo religioso in virtù della presenza di Roma, sede della Chiesa cattolica e residenza del papa.
- Turismo naturalistico per la presenza di diversi parchi nazionali.
- Turismo d'affari il quale costituisce parte fondamentale del settore turistico.
- Turismo enogastronomico grazie all'alta qualità di e varietà di prodotti alimentari e culinari.
- Turismo sportivo capace di attrarre appassionati di molte discipline.

Nonostante per praticità si suddividano in categorie diverse, le varie segmentazioni di turismo non sono comparti che vanno valutati singolarmente, ma anzi, si intrecciano l'uno con l'altro. Ad esempio, spesso vicino alle spiagge ci sono dei centri storici di notevole importanza artistica e culturale.

Per quanto riguarda la capacità ricettiva secondo i dati ISTAT, nel 2017 gli alberghi in Italia erano 32.988 con 2.239.446 posti letto (di cui 1.133.452 camere a tre stelle, 246.373 camere a una e due stelle, 859.621 camere da quattro a sette stelle, e una media di 68 posti letto alberghieri). In termini di strutture extralberghiere si contano 171.915 strutture e 2.798.352 posti letto.

¹⁰ Osservatorio Turismo Confcommercio in collaborazione con Swg.

Nel 2021 Gli esercizi extra-alberghieri risultano le sistemazioni prevalenti durante gli spostamenti turistici, soprattutto abitazioni di amici e parenti, e alloggi in affitto.

1.4.1. Strumenti di misurazione del fenomeno turistico

Come altri settori, è necessario che il settore dei viaggi comprenda le tendenze, la classificazione e soprattutto la misurazione dei fenomeni turistici.

Dal 2000 è stato introdotto il TSA (Tourism Satellite Account) un modello attraverso il quale si possono misurare gli impatti economici del sistema turistico all'interno dello spazio turistico considerato, valutando la dimensione economica complessiva dell'industria turistica e rilevando quanta ricchezza viene originata dalla domanda di beni e servizi da parte dei visitatori.

Gli indici relativi al fenomeno turistico sono:

- Permanenza media: data dal rapporto tra arrivi e presenze;
- Il tasso di occupazione, dato dal rapporto tra posti letto e popolazione locale;
- Densità ricettiva, numero di posti letto per km²;
- Densità turistica, data dal rapporto tra il numero di presenze e la superficie del territorio;
- Tasso di turisticità il quale misura il peso effettivo del turismo rispetto alle dimensioni della destinazione. Può mettere in evidenza la performance turistica della destinazione ma anche la pressione turistica della stessa.

Attraverso il Travel and Tourism Competitiveness Index, si può calcolare la capacità competitiva del turismo nel singolo paese. È un rapporto a cadenza biennale che analizza per ogni paese 4 macrocategorie quali:

1. Leggi politiche che governano il settore,
2. Business e infrastrutture;
3. Risorse umane;
4. Risorse culturali e naturali.



Figura 10. Travel & Tourism Competitiveness Index.

1.4.2. Piano strategico per lo sviluppo del turismo 2023-2027

Il Piano strategico per il Turismo (PST), viene elaborato dal Comitato Permanente di Promozione del Turismo, composto da 39 membri tra cui rappresentanti delle istituzioni, delle amministrazioni centrali e territoriali, assieme al coordinamento della Direzione Generale Turismo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del turismo (MiBACT).

Il PST 2023-2027 si basa su 5 pilastri e ha il compito di aumentare la competitività del settore.

I pilastri sono:

1. Governance attraverso la definizione di un modello condiviso tra regioni. Questo pilastro prevede l'applicazione di linee guida finalizzate a eliminare le situazioni di criticità, in modo tale da rendere il settore turistico un sistema unitario. Il piano prevede che mensilmente venga convocato: il Comitato per il monitoraggio e la selezione delle politiche territoriali e il Tavolo Interministeriale per una scelta condivisa delle proposte di politiche riguardanti il settore turistico. Inoltre, è necessaria la realizzazione di una piattaforma per la condivisione delle proposte politiche e delle azioni a livello di Regione (la cosiddetta Piattaforma Regioni).
2. Innovare, implementare il processo di digitalizzazione dei servizi e rafforzare il turismo digitale.
3. Qualità e inclusione, miglioramento della qualità del servizio attraverso il miglioramento delle infrastrutture e della mobilità. Attuazione di campagne di promozione turistica che puntino sul brand Italia, sul patrimonio artistico, sull'enogastronomia, sulle eccellenze del paesaggio e nella produzione di spettacoli. Istituzione di una certificazione rilasciata dal Ministero del Turismo per far sì di

consentire un maggiore uniformità dell'offerta turistica fornendo uno strumento di comunicazione valido a livello internazionale.

4. Formazione e carriera turistica, riqualificazione e riqualificazione del capitale umano e miglioramento delle competenze attraverso percorsi formativi di eccellenza. Attuare la riforma della supervisione professionale delle guide turistiche in modo tale da permettere di regolamentare i principi fondamentali della professione e standardizzare i livelli delle prestazioni del servizio. In questa riforma verranno inclusi interventi di formazione e aggiornamento professionale in modo tale da garantire una migliore offerta.
5. Sostenibilità, aumentando l'uso sostenibile delle destinazioni attraverso il raggiungimento di segmenti interessati a una modalità sostenibile di fruizione delle destinazioni. Fa parte di questo aspetto anche il tema dei Grandi Eventi internazionali, nei quali è fondamentale trasmettere e promuovere la sensibilizzazione del pubblico di riferimento verso la sostenibilità sia ambientale ma anche sociale ed economica.



Figura 11: 5 Pilastri PST 2023-2027

Il Piano Strategico è diviso in nove capitoli. Il primo capitolo si occupa dell'analisi del settore turistico, con particolare attenzione alle conseguenze della pandemia e alla graduale ripresa in Italia. Si discute anche delle misure indicate nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per il turismo, con un focus sulla sostenibilità ambientale e l'uso delle piattaforme digitali, oltre alle misure di sostegno per le categorie turistiche più

colpite. Il terzo capitolo presenta raccomandazioni a livello europeo sul turismo. Il quarto capitolo affronta il "green deal" e le ricadute della pandemia sul settore turistico, sia in termini di sostenibilità che di prospettive future. Il quinto capitolo analizza i dati pre-pandemici per trovare soluzioni per il rilancio del settore.

Il sesto e il settimo capitolo si concentrano sull'offerta formativa italiana e sugli obiettivi del Piano Strategico del Turismo 2017-2022. L'ottavo capitolo tratta delle misure e degli obiettivi delle politiche nazionali ed europee, mentre il nono e ultimo capitolo propone ipotesi di strategia nazionale basate sui cinque pilastri e le quattro strategie di intervento

1.5 Impatti della situazione geopolitica sul turismo

Lo scoppio della guerra tra Russia e Ucraina nel febbraio del 2022, conflitto sfortunatamente ancora in atto e in continua evoluzione, ha portato ad ostacolare i flussi turistici.

Gli effetti che ha portato questa crisi sono diversi, e dipendono soprattutto dalla lontananza dalle zone interessate, dalla dipendenza dal petrolio, dal gas e beni di prima necessità, come ad esempio il grano. L'aumento esponenziale del prezzo del carburante ha un forte impatto per numerosi settori che dipendono dai trasporti, tra questi anche il turismo.

Le ripercussioni del conflitto in Ucraina e le opportune sanzioni economiche alla Russia hanno portato ad un calo drastico del numero di turisti provenienti da entrambi i paesi.

La Russia, come riportato nella figura 4, si posiziona al 10 posto come numero di arrivi in Italia, comportando una perdita stimata attorno ai 1,5 miliardi di euro solo per il mercato italiano¹¹.

Per far in modo di riprendersi, l'Unione Europea ha il compito di rimodulare l'utilizzo delle risorse e le fonti di finanziamento soprattutto per quanto concerne le piccole e medie imprese.

Un altro evento molto difficile che ha avuto conseguenze anche nel reparto turistico internazionale è la guerra tra Israele e Palestina.

¹¹ Elisabetta Gualmini, "Il devastante impatto della guerra in Ucraina sui trasporti e sul turismo"

Il Medio Oriente, soprattutto in Giordania e Libano, e in misura minore in Egitto sono i Paesi che hanno risentito maggiormente, dato che il settore turistico conta rispettivamente per il 10%, 15% e 40%.¹² Come riporta l'UNWTO la regione orientale nei primi 9 mesi del 2023 aveva avuto una performance migliore rispetto ad altre aree, superando del 20% gli arrivi del periodo pre-covid, purtroppo però la Guerra ha interrotto la ripresa.

Nel 2023 molti turisti hanno rinunciato a visitare il Cairo, il cui Museo Nazionale e le Piramidi portano un numero cospicuo di persone. Come riportato dall'ANSA, molti hanno optato per cancellare il viaggio, le cancellazioni sono soprattutto da parte dei gruppi provenienti da Germania, Gran Bretagna e Francia e nel governato di Aqaba le navi da crociera hanno smesso di arrivare.

¹² Valeria Talbot, "Medio Oriente: l'impatto del conflitto", 23/02/2024

Capitolo 2

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 Fattori deterministici del flusso turistico (fattori Push e Pull)

Fu l'italiano Umberto Toschi nel 1957, con la sua relazione al XVII Congresso Geografico Italiano di Bari¹³, ad evidenziare come il fenomeno turistico possieda, oltre alla regione di transito, altre due regioni principali: quella di partenza e quella di arrivo.

Nel 1979 poi Leiper, propone un nuovo modello turistico¹⁴, nel quale vengono presi in considerazione tre aspetti fondamentali:

1. Il turista: rappresenta il fattore umano e l'attore principale del sistema. L'esperienza turistica viene percepita come un aspetto fondamentale nella vita.
2. Gli elementi geografici: come teorizzati da Toschi sono rappresentati dalla regione d'origine del turista, la regione di transito e quella di destinazione.
3. La filiera turistica: dato dal complesso delle imprese, organizzazioni e attività coinvolte nella definizione e distribuzione di un determinato prodotto turistico.

Consiste nello spostamento di flussi di persone che partono dalla loro regione di origine, attraversano la regione di transito e raggiungono la destinazione di arrivo.

I fattori che agevolano i flussi tra la regione di origine e la regione di destinazione vengono definiti come "fattori push" e "fattori pull".

I fattori push sono gli elementi, presenti all'interno regioni, che portano il potenziale turista a lasciare momentaneamente il proprio luogo di residenza, per spostarsi in una destinazione dove trascorrere un periodo di vacanza.

¹³ Toschi u., "Aspetti geografici dell'economia turistica", Atti del XVII Congresso Geografico Italiano, Editore Cressati, Bari 1957.

¹⁴ Leiper N., "The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry", Annals of Tourism Research, 1979, pp. 390-407

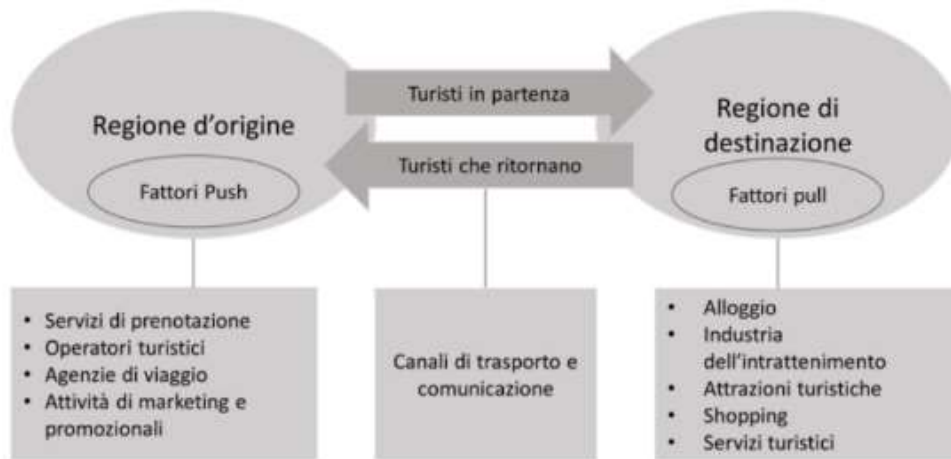


Figura 12. Modello turistico di Leiper.

Possono essere classificati nei seguenti aspetti:

1. Caratteristiche appartenenti alla regione di origine

- Aspetti economici: reddito disponibile, distribuzione del reddito tra la popolazione, potere d'acquisto della valuta nazionale e propensione della spesa della regione;
- Aspetti sociali: livello di istruzione della popolazione, attività economiche prevalenti e rapporto tra il tempo dedicato al lavoro e il tempo libero;
- Aspetti demografici: speranza di vita, composizione delle famiglie ed età media della popolazione;
- Aspetti ambientali: presenza o assenza di risorse naturali, storiche, artistiche e architettoniche, livello di urbanizzazione del territorio e caratteristiche climatiche.

2. Rapporti tra la regione d'origine e la regione di destinazione:

- Aspetti culturali: grado di somiglianza o divergenza tra le due regioni in relazione alla lingua, la religione, i costumi, la cultura, le tradizioni...
- Aspetti geografici: livello di sviluppo del trasporto aereo, distanza tra le due regioni e tempo di percorrenza;
- Aspetti storici: fenomeni migratori, scambio di tradizioni tra le due regioni.

I fattori pull sono gli elementi alla base della selezione della destinazione da parte dei turisti. Sono collegati alle risorse disponibili e alle iniziative che le regioni di destinazione attuano in modo tale da motivare la scelta della propria destinazione rispetto ad un'altra.

Si classificano in:

- **Attrazioni:** si fa riferimento a tutti gli aspetti culturali, naturali e artificiali che costituiscono una destinazione e che attraggono i turisti a visitarla. Questi sono la motivazione principale del viaggio che differenzia la destinazione dall'ambiente quotidiano e familiare del visitatore.
- **Accessibilità:** la valutazione di una destinazione turistica può variare in base a diversi fattori, come l'accessibilità geografica (strade, mezzi di trasporto), l'accessibilità sociopolitica (autorizzazioni, visti, sicurezza) e l'accessibilità economica (costi di viaggio e alloggio).
- **Informazione, accoglienza e ricettività:** le organizzazioni che gestiscono le destinazioni utilizzano strategie di marketing incentrate sulla ricettività, che costituisce il fulcro dell'offerta turistica. La ricettività può essere sia un servizio essenziale sia un vero e proprio attrattore, grazie alle caratteristiche uniche della struttura ricettiva.
- **Immagine turistica:** la percezione e l'immagine di una destinazione turistica sono cruciali per distinguere le diverse mete. Questa impressione è il risultato dell'esperienza dei visitatori, che attraverso il passaparola riescono a diffonderla ampiamente. Attualmente, il passaparola è principalmente veicolato attraverso il web e i social media, ma anche tramite le strategie di comunicazione della destinazione stessa e le dinamiche generate da vari fattori.¹⁵

In prospettiva manageriale, la differenza tra fattori push e pull deriva dal fatto che una destinazione non può agire sulle regioni generatrici dei flussi turistici e quindi sui fattori push, ma può solo adattare le proprie strategie. Tuttavia, per quanto riguarda i fattori pull, che includono i vari tipi di attrazione, una destinazione può adottare un comportamento strategico per favorire il proprio sviluppo turistico.

Un territorio che abbia intenzione di svilupparsi come destinazione turistica deve realizzare dei processi strategici, definendo le risorse disponibili, i prodotti, i servizi e le attrazioni che classifichino in modo distintivo la motivazione del viaggio. È inoltre essenziale che venga realizzata una strategia sia istituzionale che organizzativa la quale permetta non solo al territorio, ma anche agli attori che lo compongono, di assumere un

¹⁵ Marchioro S., Miotto A., “Ripensare il futuro del turismo - Verso la destination sustainability”, Franco Angeli s.r.l. Milano, 2022

ruolo attivo nel mercato, riuscendo così a promuovere la propria offerta nelle regioni d'origine più idonee a diventare i principali bacini di attrazione turistica.

Da ultimo, è necessario che vengano svolte attività di outgoing nelle destinazioni generatrici di flussi attraverso i Tour Operator, le agenzie di viaggio, gli editori, siti web e attività di incoming nelle regioni di destinazione tramite l'azione delle DMO.

2.2 Definizione di Destinazione turistica

Il concetto di destinazione nasce negli anni '90 del '900, con diverse definizioni legate alla presenza di alcuni elementi fondamentali che possono essere ad esempio la presenza di un'area geografica o un sistema di prodotti turistici da proporre a più segmenti di mercato possibili.

Secondo la definizione ufficiale dell'UNWTO, la Destinazione Turistica è: “uno spazio fisico, con o senza confini amministrativi e/o analitici, in cui un visitatore può trascorrere una o più notti. È il raggruppamento in un'area definita di prodotti e servizi, di attività ed esperienze lungo la catena del valore del turismo e l'unità di base di analisi del turismo”.

La destinazione turistica viene determinata dal turista stesso, ed individuata da un'area geografica più o meno definita. Secondo la domanda più il turista è fisicamente lontano dalla destinazione scelta, più la destinazione risulterà ampia, più i suoi desideri e saranno mirati e specifici più la destinazione risulterà ristretta,



Figura 13. Definizione della destinazione in base alla distanza.

Dal punto di vista dell'offerta la destinazione è rappresentata dall'attività di produzione ed erogazione, compresa e proposta in modo unitario e coordinato, in un sistema più vasto di aziende, il quale viene rinominato SLOT (Sistema locale di offerta turistica) ovvero sia “insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, siano in grado

di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali”¹⁶.

La distinzione in domanda e offerta nella definizione di destinazione, col passare del tempo, ha portato a delle limitazioni, motivo per il quale spesso ora ci si riferisce alla destinazione tramite un approccio “olistico”.

Le differenti definizioni che utilizzano questo approccio si basano su elementi condivisi quali: la necessità di uno spazio geografico ben definito, un'offerta che nasca dalla sistematizzazione delle attività, risorse e strutture raccolte dagli operatori del settore turistico nella destinazione e un mercato che gestisca i vari segmenti della domanda nel luogo considerato.

Le destinazioni, secondo Leiper, possono essere osservate attraverso due processi:

1. Processo di auto-determinazione: un territorio si propone sul mercato sotto il profilo del marketing e dell'organizzazione attraverso l'azione di un organismo che garantisce la predisposizione prima dell'offerta e poi dell'azione promozionale.
2. Processo di riconoscimento: le destinazioni sono spazi geografici conosciuti, percepiti e immaginati come luoghi turistici da parte del mercato, a prescindere dai confini amministrativi e organizzativi. Sono quindi le regioni generatrici di flussi turistici a riconoscere in un luogo una destinazione turistica.

¹⁶ Tamma M. “Aspetti strategici del Destination Management” in Pechlaner H., Weiermari K. “Destination management fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche”. Toruing University press, Milano 2000.

2.3 Ciclo di vita di una destinazione

Per ciclo di vita di una destinazione si intende il susseguirsi naturale di fasi dall'introduzione sul mercato turistico.

Secondo Butler il ciclo di vita è costituito da 6 fasi.

1. Esplorazione: i turisti che visitano il territorio sono ancora esigui, sono presenti pochi servizi turistici, la ricettività turistica è ancora modesta. L'ambiente è ancora originale e integro.
2. Coinvolgimento: aumentano le attività imprenditoriali indirizzate al settore turistico, come risultato aumentano i posti di lavoro e i servizi. L'impatto sul territorio inizia ad aumentare.
3. Sviluppo: la promozione turistica diventa fondamentale per la crescita del territorio, aumentano sempre di più i servizi turistici. Nel periodo di picco il numero di viaggiatori supera il numero dei residenti.
4. Consolidamento: il turismo diventa parte fondamentale del sistema economico locale. L'ambiente inizia a mostrare problemi di deterioramento e inquinamento.
5. Stagnazione: il territorio ha raggiunto lo sfruttamento massimo possibile. La destinazione è nota e inizia ad essere fuori moda. Il turismo di massa comporta eccessi di carico per il territorio.
6. Post-stagnazione: esistono due alternative per questa fase, il declino oppure il rilancio della destinazione per un riposizionamento sul mercato.

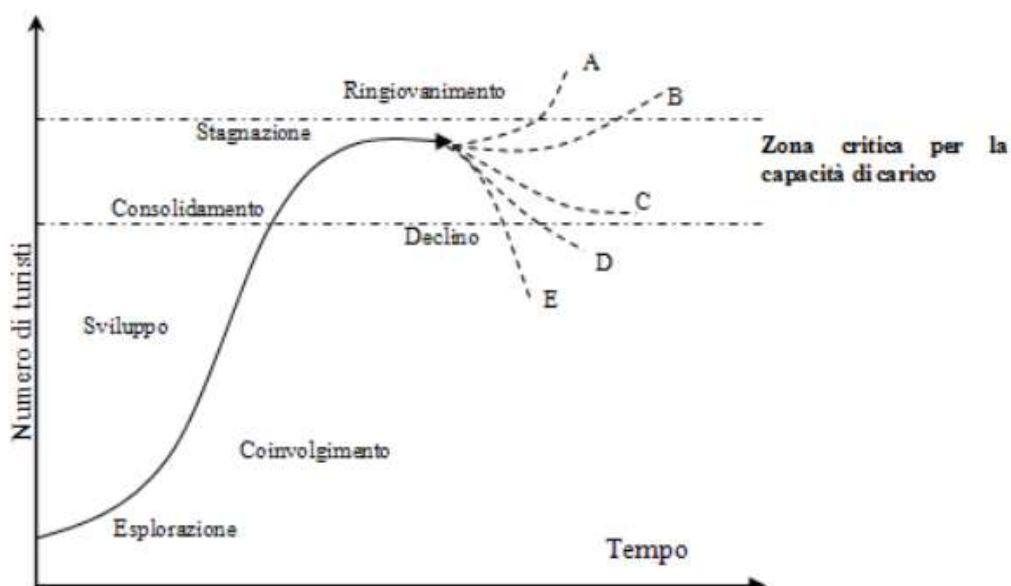


Figura 14. Ciclo di vita della destinazione turistica.

2.4 Destinazioni Corporate e Destinazioni Community

Le destinazioni vengono suddivise in destinazioni corporate e community.

Secondo Martini le destinazioni corporate sono definite come ““quei luoghi nei quali l’offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede in modo diretto o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche”¹⁷. Le destinazioni turistiche sono gestite da società immobiliari, filiali di tour operator o divisioni di grandi gruppi internazionali. I luoghi di soggiorno sono semplicemente un punto di appoggio per i servizi offerti, scelti in base al clima, alle attrazioni disponibili, alle strutture di supporto (alloggi, negozi, banche) e alle risorse umane disponibili nel settore turistico. Esempi includono villaggi turistici, resort, parchi tematici e di divertimento.

Queste imprese scelgono i luoghi che incrementino i loro investimenti analizzando diversi aspetti che possono essere: il clima, le norme che regolano il territorio (ad esempio piani regolatori e vicoli paesaggistici), strutture di supporto, attrazioni naturali e artificiali e le condizioni fisiche per l’installazione del sito turistico.

Questi spazi ospiteranno i servizi destinati ai turisti, i quali saranno realizzati tenendo conto dei fattori menzionati in precedenza e selezionati in base alla coerenza con la filosofia dell’offerta e le peculiarità del territorio.

Un fattore negativo del modello corporate sta nelle modeste ricadute economiche e sociali sul territorio, infatti, i profitti turistici generati da tali destinazioni, vanno a beneficio delle imprese esterne che investono, mentre gli attori del territorio e la popolazione locale rimane un indotto residuale.

Le destinazioni community invece, sempre secondo Martini sono: “sono i luoghi che nel loro insieme, si propongono sul mercato turistico tramite un determinato marchio ed attraverso la collaborazione tra i vari attori locali”. La dimensione sistemica e territoriale è l’elemento principale per l’elaborazione di una strategia di sviluppo turistico.

Le proprietà di queste destinazioni sono:

¹⁷ Martini U. “Destinazione turistica e territorio” in “Marketing delle destinazioni turistiche”, a cura di Franch M. Milano, McGraw-Hill. 2000.

- Distribuzione di attività e risorse a livello locale poiché di proprietà di imprese locali.
- Il ruolo essenziale dell'ente pubblico verso le attività turistiche. Infatti, molte delle risorse e dei beni sono di appartenenza pubblica, in aggiunta a questo sostiene l'offerta finanziando alcune attività e istituendo specifiche strutture.
- Il territorio, nel suo insieme, si propone sul mercato.

Nelle destinazioni community, l'offerta turistica nasce dall'interazione tra i visitatori e il territorio, offrendo un'esperienza autentica e originale grazie all'immersione nel contesto locale. A differenza delle destinazioni corporate, qui la vacanza non si svolge in strutture organizzate. La gestione di queste destinazioni è più complessa a causa della mancanza di una gerarchia e della necessità di una visione sistemica dell'offerta turistica locale.

Nell'offerta turistica delle destinazioni community si individuano tre configurazioni¹⁸:

1. Configurazione punto a punto: il prodotto turistico viene definito dal turista attraverso relazioni con i singoli attori locali. La destinazione lascia al turista il compito di comporre la vacanza.
2. Configurazione package: il pacchetto turistico viene creato da un'azienda specializzata, come un tour operator, un'agenzia di viaggi o un consorzio locale, che vende al turista la vacanza già organizzata. In questo modo, il turista non deve preoccuparsi di cercare le attrazioni sul posto, ma ha già a disposizione il programma completo del viaggio al momento della partenza.
3. Configurazione network: più attori della destinazione combinano la propria offerta per assicurare al turista varietà e sinergia delle diverse attrazioni.

¹⁸ Rispoli M., Tamma M., “*Risposte strategiche alla complessità*”, Giappichelli, 1995

2.5 Destination management

Le destinazioni turistiche presentano diversi ostacoli nella gestione a causa della complessità delle relazioni tra gli attori locali; in effetti, per la gestione della destinazione, la definizione delle linee strategiche e le azioni di marketing è necessario coinvolgere tutti gli stakeholder (residenti, imprese, turisti, investitori, ecc.).

Per fare in modo di semplificare la collaborazione tra il sistema economico locale e il tessuto sociale, i sistemi territoriali hanno istituito delle organizzazioni, il cui fine è sviluppare e promuovere i diversi settori economici e definire politiche di gestione del territorio.

Il Destination management mira a integrare tutti i fattori di attrattiva e i servizi turistici in un unico processo strategico. L'obiettivo è quello di stimolare la domanda di mercato e posizionare la destinazione in un contesto competitivo. Viene definito come “un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti nell’area”¹⁹.

Un DM efficace deve essere in grado di intercettare la domanda di mercato, coordinando i fattori di attrattiva e le componenti imprenditoriale, senza però dimenticarsi di considerare gli effetti sulla destinazione e sulle caratteristiche del territorio.

Il concetto di Destination management è interpretabile da due punti di vista:

1. Istituzionale: si fa riferimento alle istanze di governo della destinazione e all’insieme delle competenze decisionali e direttive.
2. Funzionale: si fa riferimento alla pianificazione, organizzazione e gestione delle imprese.



Figura 15. Modelli interpretativi del Destination Management.

¹⁹ Della Corte V. “La gestione dei sistemi locali di offerta turistica”, p.111, Padova, Cedam, 2000

Esso si traduce così in un insieme di attività volte a creare una visione condivisa della destinazione che tenda a superare le logiche competitive interne stimolando la partecipazione e la collaborazione dei soggetti pubblici e privati per la realizzazione di un'offerta integrata e competitiva sul mercato.

Gli approcci su cui si basano le azioni del destination management sono:

- L'affermazione delle destinazioni community;
- L'applicazione al turismo di una strategia sistemica locale in grado di coinvolgere le imprese e le organizzazioni tramite l'emanazione di norme e regolamenti;
- Interventi diretti sul territorio;
- Istituzione di enti pivot, ossia enti che facilitino il raggiungimento degli obiettivi;
- Incentivazione dello sviluppo di aggregazioni di impresa.

Gli obiettivi di un efficiente approccio strategico di Destination Management sono: in primis massimizzare la soddisfazione dei visitatori e la qualità dell'esperienza turistica; è poi importante garantire una buona qualità di vita e dei servizi per la popolazione locale e ottimizzare gli impatti del turismo salvaguardando un equilibrio sostenibile. È inoltre necessario massimizzare la redditività per le imprese locali e superare la logica di sviluppo spontaneistico in modo tale che le destinazioni diventino dei prodotti turistici integrati in un'offerta "a rete".

Un Destination management efficace è in grado di coinvolgere le esigenze della comunità locale, delle imprese e degli enti pubblici, organizzando strategie turistiche per garantire uno sviluppo sostenibile della destinazione non solo dal punto di vista economico, ma anche ambientale, sociale e culturale.

2.5.1. Destination Management Organization (DMO)

Secondo la definizione ufficiale dell'UNWTO "la Destination Management Organization è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing di una destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere".

È quindi una struttura che si dedica all'offerta integrata della destinazione, della strategia e della gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono la destinazione.

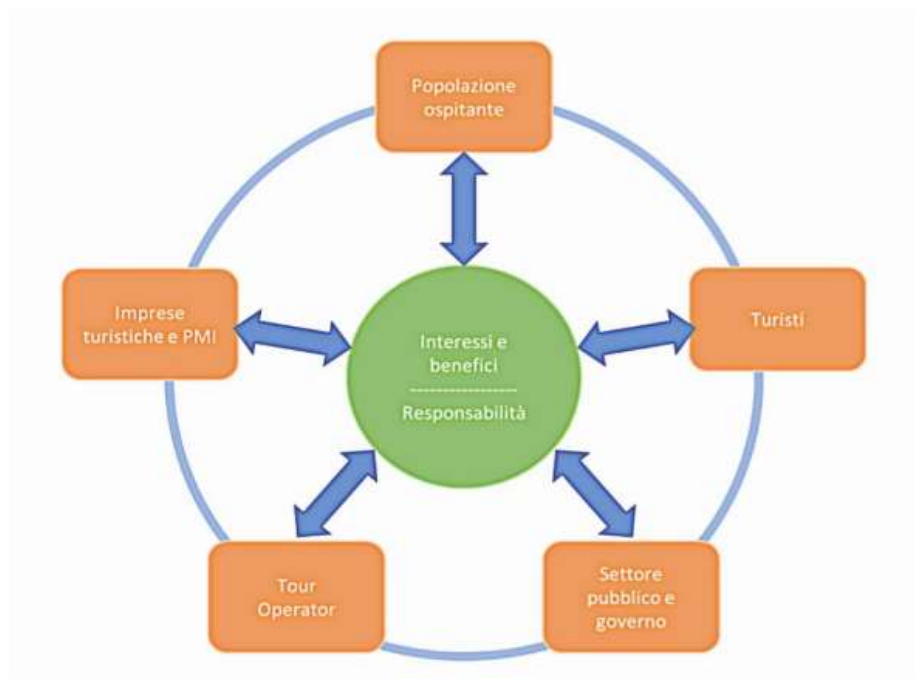


Figura 16. Dinamiche tra gli attori di una destinazione turistica.

L'istituzione è condizionata dal contesto politico, economico, normativo e culturale. Frequentemente una DMO è una società pubblico-privata, che ha il ruolo di promozione, commercializzazione e gestione dei flussi turistici di una destinazione, coinvolgendo gli stakeholder del territorio di cui fanno parte anche aziende non turistiche, istituzioni, associazioni e persone.

Le attività delle DMO possono essere suddivise in due gruppi: le Destination management quando sono orientate verso la gestione della destinazione; si parla invece di Destination marketing quando sono indirizzate al marketing.

La DMO unisce una dimensione strategica, che coinvolge la condivisione di una vision, la definizione di una mission e delle linee guida per attuarle al fine di ottenere (e

mantenere) un vantaggio competitivo, e una dimensione operativa, che comprende il monitoraggio economico-gestionale, lo sviluppo delle competenze, la gestione dei flussi di informazioni e le azioni pratiche da intraprendere nella gestione del territorio.

La mission delle DMO si propone di:

- Definire una vision delle linee strategiche e creare dei prodotti coerenti con le strategie e l'identità del territorio attraverso la formazione di una rete solida di relazioni;
- Organizzare, gestire e aggiornare le informazioni circa l'offerta turistica territoriale;
- Incrementare il livello dei servizi e dei prodotti locali;
- Realizzare un'offerta turistica integrata all'interno di pacchetti e servizi ad alto valore aggiunto;
- Svolgere attività di promozione, marketing e vendita dell'offerta turistica integrata attraverso: canali digitali innovativi, monitoraggio della domanda e dell'offerta, creazione di un network relazionale, implementazione di un sistema di qualità complessivo, diffusione di un modello di turismo sostenibile;
- Provvedere alla segmentazione del mercato, la promozione e la distribuzione.

Gli obiettivi sono della DMO sono: l'accoglienza e la soddisfazione del turista, la garanzia di una qualità progettuale ed una profittabilità per l'operatore turistico, il rispetto e la tutela ambientale e il coinvolgimento a vantaggio della comunità ospitante, pensando al turismo come bene comune e prestando particolare attenzione ai molteplici aspetti della sostenibilità. È inoltre essenziale determinare un brand territoriale (awareness), inteso non come logo o elemento di marketing bensì come l'insieme di valori condivisi che rappresentano la destinazione e che vengono diffusi e percepiti all'esterno.

La struttura di governance di una DMO non è fissa ma può cambiare da una composizione pubblica ad un modello di partnership pubblico-privata. Esistono diversi livelli di DMO a seconda della destinazione presa in esame, e spesso si sviluppano strutture dette "a ombrello":

- DMO a livello nazionale: il suo compito è gestire il progetto strategico del turismo a livello nazionale, coordinare la governance del territorio e assicurare la comunicazione con gli attori locali e gli enti interessati, sia internamente che verso i potenziali mercati esterni.

- DMO a livello regionale: il mercato turistico si differenzia in base alle diverse regioni, è quindi necessaria un'organizzazione intermedia per l'applicazione degli obiettivi strategici e che sia in grado di adattarsi in base alla destinazione. Non tutte le regioni hanno una DMO.
- DMO a livello locale: sono responsabili per la gestione e il marketing di destinazioni più contenute, come una singola città, ma possono anche essere tematiche.

Per quanto concerne le fonti di finanziamento delle DMO, esistono diverse possibilità nella modalità di gestione delle risorse finanziarie in base alla struttura organizzativa e il contesto in cui opera la DMO. Questi possono includere: fondi pubblici erogati dalla comunità di riferimento, le tasse di scopo saldate da tutti gli esercizi operanti all'interno della destinazione turistica, l'imposta di soggiorno a carico dei turisti che soggiornano nella destinazione, i contributi versati dai soci e dai promotori. Altre forme di entrate possono comprendere le commissioni per i servizi e le attività dirette di prenotazione (come ad esempio l'autofinanziamento).

Le DMO devono mettere in contatto la domanda con l'offerta, conoscere e interpretare le diverse esigenze dei visitatori fornendo risposte immediate, coordinate le attività e le offerte della destinazione attraverso una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati target.

2.5.2. Destination Management Plan (DMP)

Il Destination Management Plan (DMP) è lo strumento chiave per intraprendere la collaborazione tra i diversi attori del territorio e definire gli obiettivi condivisi.

La guida dell'ente pubblico inglese Visit England²⁰ ha individuato le 5 seguenti fasi per lo sviluppo di un DMP:

1. Fase della condivisione della programmazione: chi coinvolgere all'interno del piano. È importante coinvolgere il maggior numero possibile degli attori turistici di una località, ossia il settore privato, le autorità, la società civile e tutti i soggetti che influenzano il settore turistico o che fanno parte del mondo artistico-culturale. In questa prima fase si deve anche decidere la durata del piano, tendenzialmente fra i 2 e 5 anni.
2. Analisi dello stato dell'arte e delle performance. Questa fase richiede molto tempo e può durare dai 2 ai 6 mesi di ricerca. Per sviluppare un DMP efficace bisogna articolare questa fase in diverse azioni quali:

Conoscenza del prodotto, un DMP deve basarsi su una solida conoscenza di tutte le caratteristiche della destinazione che riferiscono all'economia turistica. Gli elementi da includere possono essere infrastrutture turistiche, il paesaggio e l'ambiente, trasporti, infrastrutture e servizi al turista. Oltre a ciò, è importante conoscere nuovi progetti di sviluppo e prodotti limitrofi (attrazioni, punti d'interesse, nuove iniziative nelle vicinanze della destinazione).

È necessaria poi la comprensione delle performance attuali: per comprendere al meglio la destinazione bisogna utilizzare fonti come dati nazionali e locali relativi ai flussi turistici, impatto economico locale, informazioni sui flussi turistici nelle specifiche attrazioni (musei, monumenti), informazioni sui flussi turistici delle specifiche imprese turistiche locali (Alberghi, ristoranti).

Per un DMP efficace, è necessario conoscere il turista (provenienza ed età), le attività da lui svolte (luoghi visitati), il rapporto che ha con la destinazione (grado di soddisfazione, suggerimenti). È possibile trovare queste informazioni tramite sondaggi (a turisti ed imprese), feedback informali e monitoraggio dei social media.

²⁰ "Principles for developing Destination Management Plans", Visit England, 2012 (visitbritain. Org)

La comprensione del contesto imprenditoriale coadiuva il fine principale di un DMP ossia lo sviluppo economico della destinazione. Per questo, bisogna comprendere i bisogni e le caratteristiche delle aziende legate al turismo presenti nel territorio.

Tramite l'analisi delle tendenze esterne si conoscono e si analizzano le tendenze economiche, sociali ed ambientali, i trend del mercato turistico, dei prodotti turistici e i trend nelle tecnologie e nel loro utilizzo (ICT applicate al turismo).

È infine necessario monitorare i competitor. Bisogna sempre avere uno sguardo rivolto ai potenziali concorrenti, ovvero le destinazioni che offrono prodotti simili a livello nazionale ed internazionale, conoscere i loro punti di forza e debolezza, considerare delle collaborazioni.

3. Definizione degli obiettivi e delle linee strategiche: in questa fase è necessario riunire tutti gli stakeholder per definire le linee strategiche e gli obiettivi per la destinazione. Per fare ciò, è necessario seguire un'analisi SWOT, strumento di pianificazione strategica che riassume i dati raccolti ed è usato per valutare i punti di forza (Strengths), debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto. Grazie a questa, si individuano gli impatti del turismo sulla destinazione e quindi i principi fondamentali da stabilire per lo sviluppo turistico della destinazione. Gli obiettivi sono: aumentare la prosperità economica e creare nuovi posti di lavoro, generare interesse creando esperienze soddisfacenti, aumentare le entrate, ridurre l'impatto ambientale, garantire inclusione sociale ed accessibilità.



Figura 17. Analisi SWOT, fonte Insidemarketing.

4. Identificare le azioni necessarie: Dopo la definizione di obiettivi e strategie è fondamentale, per la realizzazione del DMP, identificare delle azioni chiave

prioritarie che permettono il raggiungimento degli obiettivi e la risoluzione dei problemi. Sono previsti, perciò, specifici action plan con i quali si individuano la struttura delle azioni, le tempistiche, le modalità di esecuzione ed i ruoli giocati dai vari stakeholder.

5. Monitoraggio e verifica dei risultati: Il Destination Management Plan (DMP), oltre a definire gli obiettivi da raggiungere e le azioni prioritarie per perseguirli, deve parimenti prevedere un sistema efficace di monitoraggio e valutazione dei risultati al fine di comprendere l'efficacia delle azioni poste in atto per poi pianificare quelle future. Questo processo richiede la presenza di una struttura tecnica di supporto al DMP, come una DMO o altri organismi di meta-management come il Tavolo di coordinamento, che si configura come una sorta di cabina di regia. Sono inoltre fondamentali gli indicatori di risultato, i quali devono basarsi su un processo di monitoraggio semplice ed efficace per far sì che possano essere chiari coerenti e credibili. In ultima, sulla base dei Rapporti Annuali e sulla revisione dei piani di azione, il DMP dovrà essere costantemente aggiornato per rispondere sempre a nuove esigenze, riproponendo a ulteriori obiettivi da perseguire e linee strategiche da utilizzare.

2.6 Destination Marketing

Secondo la definizione della UNWTO “il Destination Marketing si occupa di tutte le attività e i processi per mettere in contatto compratori e venditori, rispondendo alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il Destination Marketing è un insieme di attività continue e coordinate, e comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione”.

È lo strumento strategico e operativo funzionale alla pianificazione del Destination Management e si occupa di creare una connessione tra la destinazione e il mercato, tenendo in considerazione le domande dei consumatori e cercando di ottenere un posizionamento competitivo.

Agisce dal punto di vista della comunicazione e della commercializzazione organizzando e promuovendo l’offerta territoriale per aumentare l’attrattività.

Esistono 4 livelli a piramide del Destination Marketing:

1. Informazione, accoglienza e animazione. L’informazione è la condizione base per l’accessibilità alle risorse e alle attrazioni, l’accoglienza è necessaria per instaurare una buona relazione con il turista nelle prime fasi di accesso alla destinazione. Infine, l’animazione è l’attività a carattere ricreativo, ludico organizzata nel territorio.
2. Promozione e comunicazione turistica: la gestione degli strumenti con cui comunicare all’esterno e commercializzare i prodotti. È necessario utilizzare un tono persuasivo in modo tale da riuscire ad aumentare la forza d’attrazione. Viene svolta attraverso la pianificazione delle attività di marketing quali: scelta del target, selezione degli strumenti da utilizzare e il budget disponibile.
3. Azione sull’offerta turistica: viene realizzata una politica di prodotto con la partecipazione diretta delle imprese locali. Per riuscire ad assolvere a questa esigenza, l’organizzazione turistica territoriale deve determinare e promuovere l’offerta esistente, individuando i prodotti, le attrazioni e i servizi coerenti con la domanda e che siano idonei allo sviluppo turistico. Le attività possono essere interne o esterne.
4. Promo-commercializzazione: attività di comunicazione, commercializzazione e presentazione dei prodotti e servizi della destinazione, la quale riunisce in capo ad un’unica fonte (la DMO) la promozione (spesso svolta da soggetti pubblici) e la commercializzazione (solitamente di competenza dei privati).

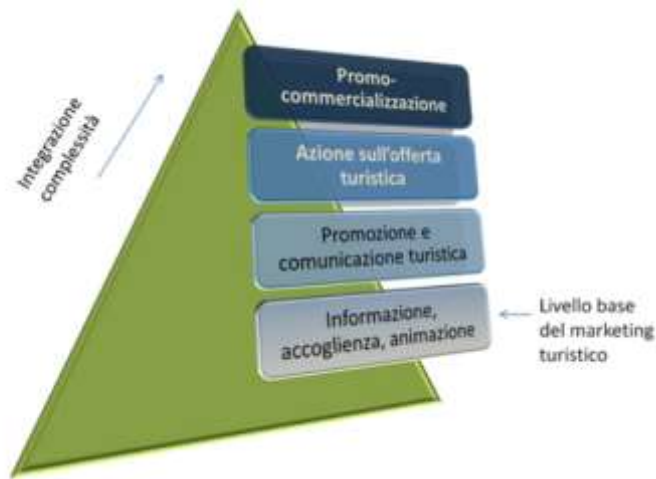


Figura 18. Livelli evolutivi del Destination Marketing.

Le attività del destination marketing si dividono in interne, necessarie alla determinazione dell'offerta trasformando le risorse e le attrazioni del luogo, ma anche al coordinamento volontario e attivo degli stakeholders, ed esterne, rivolte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno, attuando una strategia di comunicazione in base agli obiettivi del DMP.

Tra le attività interne sono presenti: il coordinamento degli stakeholders per raggiungere il successo nelle attività. Ne fa parte il "genius loci" la ricerca delle informazioni per comprendere le richieste di mercato, l'offerta del settore e le lacune da rimarginare attraverso la pianificazione e la vision della DMO (è necessario individuare i prodotti che rispecchino gli ideali della località).

Un'altra attività interna è il club di prodotto ovvero sia l'aggregazione di più operatori per creare un prodotto specifico rivolto ad uno specifico target di mercato. Attraverso poi la tematizzazione si enfatizzano le eccellenze del territorio in base a specifiche famiglie motivazionali, per esempio attraverso itinerari e esperienze turistiche. Di fondamentale importanza è inoltre la creazione di strumenti specifici per comunicare e promuovere la qualità dei prodotti, sia all'interno che all'esterno della destinazione, attraverso ad esempio certificazioni e marchi di qualità. Purtroppo, definire la qualità è molto complicato poiché il prodotto turistico è composito e si basa su una prestazione prolungata, coinvolgendo il turista nell'interazione con l'ambiente naturale.

In ultima si può ricorrere all'organizzazione di eventi, manifestazioni in grado di attirare il pubblico in un breve periodo.

Tra le attività esterne rientrano: gli Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT). Sono il punto di incontro fisico che permette di comprendere le necessità del turista e fornire le informazioni più idonee alle sue esigenze. Sono rilevanti anche per la commercializzazione dell'offerta. Nell'era digitale di incredibile importanza sono le piattaforme online di cui fanno parte: i siti web, i social network dove vengono narrate le esperienze della destinazione invogliando il turista e stimolando il ricordo e il passaparola; l'email strumento di marketing diretto con il quale si instaura una connessione diretta con il turista; il blog ossia un sito web dove pubblicare interventi in ordine cronologico tramite lo storytelling; e ancora il wiki un editor dove creare documenti in modalità semplice consentendo a più persone di lavorarvi.

È inoltre possibile servirsi dei Destination Management System, di cui parlato sopra, sistemi che gestiscono in modo integrato le informazioni attuando politiche di informazione, accoglienza e promozione.

In sintesi, il Destination marketing si propone di attuare tutte quelle azioni strategiche che mirano ad aumentare l'attrattività del territorio (come la destinazione viene percepita sul mercato di riferimento) e la sua competitività.²¹

Con la comparsa dell'era digitale, si è presa coscienza del cambiamento del comportamento dei turisti nella fase di ricerca delle informazioni per scegliere la vacanza, preferendo la ricerca online rispetto al rapporto diretto con le agenzie di viaggio e i tour operator.

Se prima si identificavano solo 3 fasi della vacanza: prima della vacanza, durante la vacanza e la fase dopo la vacanza, oggi si preferisce individuare 5 fasi differenti:

1. **Dreaming:** tutte le destinazioni sono possibili e raggiungibili. Il turista sogna la vacanza e cerca l'ispirazione.
2. **Planning:** viene individuata la destinazione che meglio corrisponde ai propri desideri e bisogni. Sono le informazioni che riesce a reperire a governare il turista nella sua scelta. Le fonti delle informazioni possono essere interne (passaparola, esperienze di altri turisti, recensioni e piattaforme online) o esterne (notizie reperite nel web, sui siti ufficiali della destinazione, riviste specializzate).

²¹ Marchioro S., Miotto a., *“Ripensare al futuro del turismo - Verso la destination sustainability.”* FrancoAngeli s.r.l. Milano, 2022.

3. **Booking:** una volta selezionata la destinazione si procede con la prenotazione vera e propria della vacanza. Ormai questa fase avviene soprattutto online.
4. **Living:** è il momento di permanenza del turista nella destinazione scelta. È la fase di riscontro della realtà della destinazione.
5. **Sharing:** condivisione della propria esperienza di vacanza online e sui social attraverso anche il rilascio di recensioni (positive o negative). È la fase determinante per la destinazione poiché ne influenza il destino.

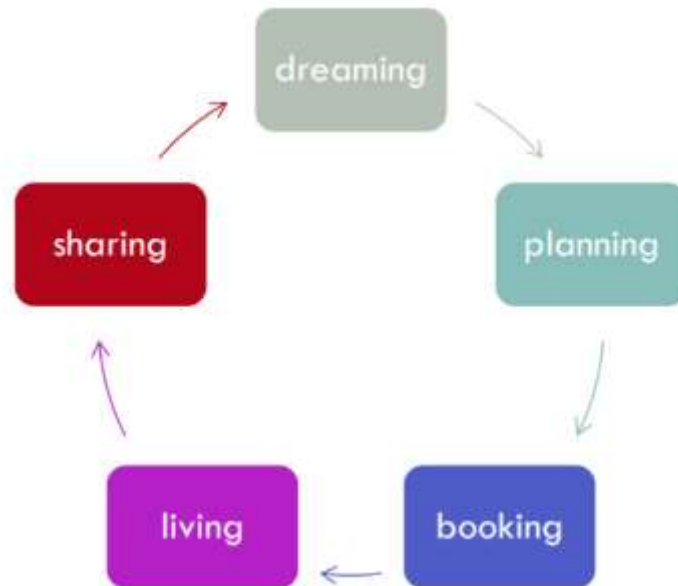


Figura 19. Le 5 fasi della vacanza. Fonte Marchioro S.

2.6.1. Destination Image e Destination Branding

Prima di concretizzare il Destination Management Plan è necessario elaborare e realizzare una strategia di comunicazione, efficace ed efficiente che tenga conto dei seguenti aspetti:

1. Che cosa si vuole comunicare: la vision, la mission della destinazione ma anche le azioni specifiche o i nuovi servizi che vengono implementati.
2. A chi lo si vuole comunicare: non solo ai turisti ma anche ai media, gli investitori, le imprese partner, le comunità di residenti e le organizzazioni di outgoing.
3. Perché si comunica: a seconda della motivazione si sceglie un determinato “tone of voice”, quali canali utilizzare, il budget, le priorità e le tempistiche.
4. Come si vuole comunicare: è importante ricordare che la modalità e le tecniche di comunicazione cambiano in base a cosa, chi e perché si vuole comunicare. Può essere fatto attraverso lo storytelling, il guerrilla marketing, le infografiche, la gamification, i brand ambassador ecc.
5. Quando comunicare: a seconda del momento della customer journey andranno comunicate cose diverse.
6. Dove comunicare: i più grandi canali di distribuzione non bastano a raggiungere un posizionamento distintivo o tutti i target desiderati. Una linea efficace si trova nel raccogliere più azioni e inserirle sui diversi canali della comunicazione online e offline ad esempio: cartellonistica, eventi e fiere, siti web ed editoria, PR e uffici stampa ecc.

È essenziale per ogni destinazione modulare la propria identità attraverso una strategia comunicativa intrigante e distintiva che faccia in modo di stimolare le connessioni emotive e mnemoniche con il target scelto. È fondamentale mettere al centro un’idea chiara della destinazione tramite il destination branding e la destination image.

L’immagine è la percezione soggettiva che un turista ha della destinazione; è costituita dall’insieme delle credenze, delle idee e delle impressioni che una persona ha di un determinato luogo. L’immagine può essere organica ovvero provenire dall’immaginario collettivo e quindi agire in modo indiretto sulle scelte del potenziale turista, o indotta ossia creata appositamente dalla DMO per far in modo di promuovere e pubblicizzare la destinazione.

Nel 1988 Gunn²² ha identificato 7 stadi dell'immagine: l'immagine della destinazione prima della visita, l'immagine modificata dopo aver cercato le informazioni, la scelta della destinazione, la visita, la condivisione, il ritorno e la modifica dell'immagine a seconda di come si è vissuta l'esperienza.

Sono inoltre presenti diversi momenti nella percezione dell'immagine da parte del turista:

- Awareness set: sono i luoghi che il turista riconosce e ricorda;
- Available set: complesso delle destinazioni che il turista considera adatte al soddisfacimento delle proprie necessità;
- Early consideration set: primo insieme di destinazione che il turista prende in considerazione, eliminando quelle inadatte;
- Late consideration set: il numero di opzioni diminuisce ancora dopo un'ulteriore selezione.
- Decisione finale: il destination marketing deve interagire con questo processo di selezioni, cercando di scalare le posizioni e creando un vantaggio competitivo.

Il brand è un “nome, termine, segno, simbolo, disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti”²³ Rappresenta il core della destinazione e ne comunica l'immagine e il posizionamento ambito.

Ogni brand può essere identificato in 3 elementi: il nome, il simbolo/logo e il pay off ovvero lo slogan.

È composto da diversi fattori:

- Brand image: qualità, significati e aspettative che il cliente conferisce a un prodotto;
- Brand awareness: la riconoscibilità della marca;
- Brand perception: gli attributi della marca, sono dati dalla combinazione del brand image e del brand awareness;
- Brand essence: significato che si associa alla marca;
- Brand identity: qualità che la marca vuole che il cliente percepisca.

²² Gunn C.A., “Vacationscape: Designing Tourist Regions”, 2 Edition, Van Nostrand, NY, 1988.

²³ Kotler P. Bowen J. “Marketing del turismo” Pearson editore, Milano 2002.

Il destination Branding è l'insieme di attività strategiche che aiutano a comunicare la destinazione in modo inequivocabile sintetizzando la vision, l'identità e i prodotti offerti.

Si individuano quattro fasi:

1. Sviluppo dell'identità del marchio;
2. Design del Brand;
3. Sviluppo della strategia di comunicazione del marchio;
4. Monitoraggio e assestamento del marchio.

2.7 Marketing degli eventi

Gli eventi sono delle manifestazioni in grado di promuovere e comunicare le destinazioni in modo distintivo e di attrarre il pubblico in un breve periodo, concentrandolo in una determinata area.

Il marketing degli eventi è una forma di destination marketing che mira a aumentare la visibilità di una destinazione, a riposizionarla focalizzandosi sull'identità del territorio e a creare valore. Gestire eventi richiede quindi un approccio innovativo, in linea con lo sviluppo turistico del luogo.

Gli obiettivi degli eventi sono: la comunicazione, aumentare la notorietà dell'area attirando l'attenzione dei media per stimolare un ricordo nel turista, arricchire l'offerta di elementi nuovi tramite dei nuovi prodotti e costruire elementi di promozione e vendita per attrarre flussi turistici, allungare la stagionalità e produrre un effetto positivo.

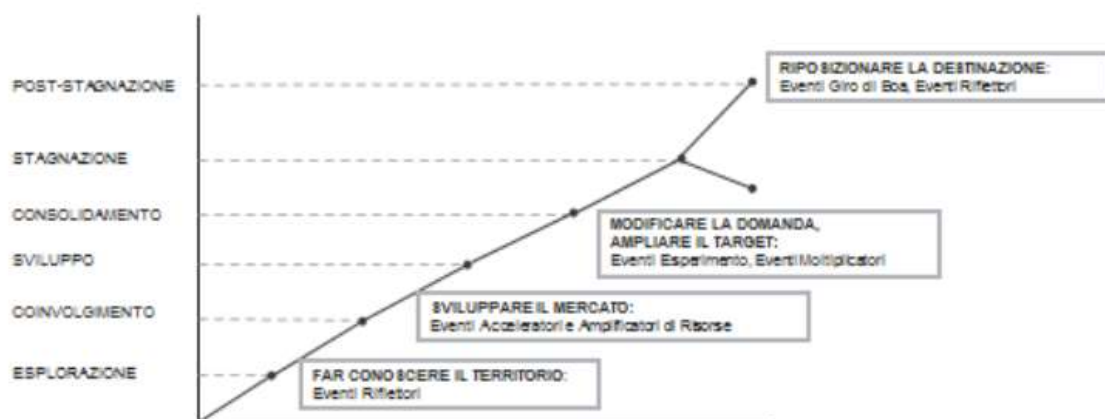
Esistono diverse tipologie di evento in base alla finalità:

- Promuovere l'immagine del territorio: si può ricorrere all'organizzazione di eventi e manifestazioni per aumentare il prestigio della destinazione e per rinforzare l'immagine della stessa così da catturare l'attenzione dei media e dei target di mercato.
- Contribuire alla valorizzazione del territorio: questo può accadere se le iniziative proposte riescono a connettersi con la storia e le tradizioni delle località, soprattutto quando si riesce a coinvolgere la comunità.
- Contribuire alla trasformazione del territorio: questo accade soprattutto con l'organizzazione di "mega events" che fanno in modo di arricchire, migliorare o addirittura costruire nuove infrastrutture che attireranno, anche in seguito, i turisti. Questi cambiamenti aiuteranno inoltre nel miglioramento e nello sviluppo degli spazi urbani.
- Sviluppo turistico: i territori possono organizzare eventi per promuovere la propria offerta turistica, creare nuove attrazioni e diversificare l'offerta. Gli eventi possono svolgersi in qualsiasi periodo dell'anno e rivolgersi a diversi segmenti di mercato, consentendo alla DMO di allungare la stagionalità, attrarre più turisti e stimolare nuove forme di domanda.
- Sviluppo economico: Gli eventi possono contribuire all'economia della filiera turistica locale generando flussi turistici incoming. Inoltre, possono attrarre

investimenti esterni e sponsorizzazioni grazie alla visibilità mediatica. Infine, la comunità locale trae vantaggio dalla valorizzazione delle attività e dalla creazione di posti di lavoro legati all'evento.

Esistono diverse categorie di eventi, e la decisione tra una categoria e un'altra dipende dalla natura e dalle peculiarità del luogo coinvolto, dall'impegno organizzativo, dal budget e dalle risorse umane a disposizione, dal confronto con le località limitrofe e concorrenti e infine dagli obiettivi che si desidera raggiungere.

Un'altra distinzione che può essere fatta nell'organizzazione di un evento è data dalla tipologia degli eventi più idonei sulla base degli effetti desiderati dalla destinazione:



24

Figura 20. Eventi, obiettivi strategici e ciclo di vita di una destinazione.

Nella fase dell'esplorazione e del coinvolgimento si istituisce un evento in modo tale da far conoscere il territorio. Nel caso di una destinazione nuova o di una località poco nota, l'evento può velocizzare la popolarità del territorio. È quindi uno strumento per far conoscere il territorio e in alcuni casi il successo è tale da far identificare il territorio con l'evento stesso.

Nella fase dello sviluppo si possono organizzare degli eventi per ampliare il mercato. In questo caso la destinazione è già nota, ma c'è comunque l'intenzione di dare un nuovo impulso al turismo locale.

Nella fase poi del consolidamento si organizzano gli eventi per far sì di modificare la domanda sia in termini temporali che motivazionali. L'evento può permettere di:

²⁴ Cercola R. Izzo F. Bonetti E., "Eventi e strategie di marketing territoriale". FrancoAngeli, Milano, 2017.

allungare la stagione turistica organizzando manifestazioni a inizio o fine stagione, estendendo l'arco temporale, creare una nuova stagione organizzando eventi in bassa stagione o alleggerire la pressione turistica nei periodi di alta affluenza organizzando eventi in luoghi decentrati o caratterizzati da minori flussi turistici.

Nel caso in cui la destinazione desiderasse ampliare i propri segmenti di mercato, l'evento può servire anche per attirare nuovi fruitori, testando così le reazioni dei nuovi target, o esplorare nuove offerte del mercato.

Nello stadio della post-stagnazione si può creare un evento con l'intento di riposizionare la destinazione sul mercato, il Destination manager potrebbe avvalersi così di un grande evento per accelerare il processo di riposizionamento.

I momenti che costituiscono gli eventi sono tre: prima dell'evento, durante l'evento e dopo l'evento:

1. Prima dell'evento:

- Programmazione: individuare i fattori strategici legati all'evento (mission, obiettivi, organizzazione, comunicazione e gestione), il prologo dei visitatori (target e posizionamento), il budget e il ricavo (risorse e risultati attesi), i benefici e infine i costi economici e sociali dell'evento.
- Coinvolgimento: diversi soggetti collaborano per la riuscita dell'evento. Importante riuscire a coinvolgere anche la comunità locale.
- Comunicazione: in conformità con la domanda e nei tempi adatti. Utilizzando i diversi canali di comunicazione stimolando il passaparola.

2. Durante l'evento:

- Durante la gestione dell'evento è importante rendere ogni aspetto un'esperienza attiva. Perché ciò avvenga è necessario entrare nello spirito dell'iniziativa, valorizzare ogni momento, incontro appuntamento e servizio.

3. Dopo l'evento:

- Ricordo: riflettere su come mantenere l'interesse dei turisti.
- Fidelizzazione: importanza delle relazioni umane per la riuscita dell'evento.
- Verifica: valutare il valore dell'evento tramite dei parametri oggettivi.

Secondo il modello per il calcolo dell'impatto economico, si possono classificare le ricadute economiche degli eventi sulle destinazioni in effetti diretti, indiretti e indotti. Gli

effetti diretti sono quelli che riguardano la spesa di chi partecipa all'evento e degli organizzatori, per l'acquisto di beni e servizi forniti da operatori economici locali.

Quelli indiretti sono gli effetti della domanda su tutte quelle attività connesse alla produzione di beni e servizi consumati (produzione di attività).

Gli effetti indotti sono i consumi e le occupazioni connesse al reddito differenziale generato dall'evento.

Capitolo 3

LA TOSCANA

3.1 L'Offerta e le risorse turistiche in Toscana

La Toscana, regione dell'Italia centrale, a ovest le coste sono bagnate dal mar Ligure, mentre il Mar Tirreno bagna il tratto costiero meridionale. Il territorio è per la maggior parte collinare (66,5%); comprende alcune pianure (8,4%) e massicci montuosi (25,1%).

Il turismo rappresenta una delle principali risorse economiche della regione, rappresenta il 7% circa del PIL regionale, che può salire fino al 10% considerando le attività che traggono beneficio da questo comparto. ²⁵

Della Toscana si possono distinguere cinque tipi di destinazione:

1. Turismo delle città d'arte.



Figura 21. Monumenti e città Toscane.

La Toscana, nota in tutto il globo per il suo enorme patrimonio artistico e culturale con otto siti inseriti nel Patrimonio Mondiale UNESCO, a partire dallo splendido centro

²⁵ "Turismo e ambiente", 11/04/2024

storico di Firenze, passando per l'incredibile piazza dei Miracoli a Pisa, centro storico di Siena, di Pienza e di San Gimignano.

Firenze attira con la sua storia medievale, rinascimentale e i famosissimi musei Uffizi. Siena ospita un ricco tesoro architettonico ed artistico e il celebre Palio; Arezzo patria del Vasari, Redi e Petrarca e una delle maggiori lucumonie etrusche; Grosseto racchiusa da una cerchia medievale ancora perfettamente conservata e Lucca "la città delle cento chiese".

2. Turismo montano e naturalistico



Figura 22. Garfagnana. Fonte "Living Toscana"

La Toscana è contraddistinta da una grande varietà di paesaggi che favorisce il diffondersi di pratiche escursioniste e il turismo naturalistico. Tra i luoghi più conosciuti senza dubbio appaiono le crete Senesi, ovvero una estesa distesa argillosa che si espande attraverso le colline in cui si possono mettere in evidenza solchi profondi creati grazie l'erosione dell'acqua. In questa regione sono inoltre presenti i parchi della Val Cornia situati nei pressi della Costa degli Etruschi.

Per quanto concerne il turismo montano il gioiello paesaggistico è la Garfagnana e le aree montuose limitrofe. Qui si trova la montagna più alta della Toscana, il monte Prato.

La Montagna Pistoiese è teatro di sport invernali e di escursioni adatte a tutti nelle stagioni più calde. Se invece si è interessati al trekking l'Abetone e la Doganaccia sono le mete più indicate. Al confine con la Liguria si può ammirare il Parco regionale delle Alpi Apuane con il suo splendido paesaggio costellato da grotte, fiumi e boschi.

Oltre a ciò, si può visitare il Monte Amiata, antico vulcano dormiente. Le zone limitrofe sono indicate a chi ama gli sport d'acqua, ad esempio la canoa, essendo un territorio ricco di corsi d'acqua praticabili.

Infine, è presente il Mugello località montana ricca di storia, a partire dal Monte Giovi rilievo abitato sin dall'antichità (come dimostrato dai ritrovamenti etruschi e romani), per passare alla casa natale di Giotto attraversate dal Sentiero dei Pittori e per finire nel Museo delle genti di Montagna dove si trovano oggetti che ripercorrono la storia del territorio e della comunità montana.

3. Turismo Balneare



Figura 23. Spiaggia delle due sorelle.

Le coste toscane si estendono per 663 chilometri, che accolgono una vastissima quantità di turisti che cercano divertimento sulle rive del Mar Ligure e del Mar Tirreno. Qui si possono trovare lunghi litorali bassi e sabbiosi (ad esempio nella zona di Viareggio e Piombino) o spiagge scoscese e rocciose (nella zona dell'Argentario), località paradisiache selvagge o spiagge super attrezzate dove sventola la bandiera blu (riconoscimento internazionale che premia il mare eccellente ma anche indicatori ambientali che contribuiscono a creare una vacanza perfetta ed uno sviluppo sostenibile).

Da non dimenticare le coste dell'Arcipelago Toscano, capitanate dalla rinomatissima Isola d'Elba che in virtù delle splendide spiagge e del mare cristallino attira un'ampia

gamma di turisti attratti anche dall'interessante proposta delle immersioni subacquee (adattabili sia per principianti che per esperti).

Tra le località marittime ci sono: Carrara, Massa, Forte dei Marmi, Camaiore, Viareggio, Livorno e moltissime altre.

4. Turismo enogastronomico



Figura 24. Enogastronomia Toscana.

La regione propone percorsi enogastronomici capaci di attirare i turisti di tutto il mondo: olio, vino, tartufo e molte altre delizie culinarie sono le eccellenze della gastronomia.

La Versilia e la Costa degli Etruschi sono luoghi in cui si coltiva la passione per il vino. Tra questi si distinguono alcuni dei più famosi al mondo: il Brunello di Monralcino, il Nobile di Montepulciano e i rossi del Chianti.

Il panorama culinario è caratterizzato da ricette e ingredienti semplici. Come piatto forte si distingue la famosissima Bistecca fiorentina, ma anche varietà di salumi quali il Lardo di Colonnata e la Finocchiona. A Firenze non si può non assaggiare il Lampredotto. Riguardo l'ambito della pasticceria molto conosciuti sono il panforte senese e i cantucci.

5. Turismo termale



Figura 25. Terme di Saturnia.

Di grande importanza poiché la regione ospita un quarto delle sorgenti termali italiane. Le proprietà benefiche delle acque termali erano conosciute sin dai tempi antichi, è infatti testimoniato come romani ed etruschi fossero assidui frequentatori di queste sorgenti. Ancora oggi le cure termali sono molto diffuse, comprese quelle convenzionate con il SSN (Sistema Sanitario Nazionale).

Si possono distinguere due aree termali, nella Toscana centro-settentrionale le acque possiedono una temperatura mediamente più bassa, nella Toscana meridionale le sorgenti sono ad elevato calore (tra i 25° e i 54°).

Tra le destinazioni termali più gettonate abbiamo Montecatini Terme, inserita nel 2021 nella lista “The Great Spas of Europe” dell’Unesco; le terme di Saturnia caratterizzate dalle splendide piscine naturali di rocce calcaree a gradoni riempite di acqua calda; Bagno Vignoni le cui acque sono presenti nella vasca al centro della piazza principale e molte altre ancora.

3.2 I flussi turistici, i dati ufficiali

Il 2020 è stato un anno terribile per il turismo, sia a livello globale che in Toscana, con una perdita di circa 26 milioni di presenze rispetto al 2019. Tuttavia, il 2021 ha visto una significativa ripresa, dimostrando la resilienza turistica della regione. Nonostante ciò, il numero di presenze turistiche del 2021 non ha ancora raggiunto i livelli del 2019. Sebbene ci sia stato un recupero di circa 9 milioni di presenze rispetto al 2020, resta ancora molto da fare per tornare ai livelli pre-pandemici.

PRESENZE TURISTICHE NEGLI ESERCIZI UFFICIALI DELLA TOSCANA PER TRIMESTRE: ANNI 2019, 2020, 2021

Valori assoluti e variazioni % ¹						
		I	II	III	IV	ANNO
Valori assoluti	2019	5.058.687	13.457.219	23.024.542	6.872.808	48.413.256
	2020	2.795.962	1.878.980	15.454.181	1.879.873	22.008.996
	2021	1.169.112	5.244.914	20.410.713	4.487.746	31.312.485
Variazioni assolute	2019-2020	-2.262.725	-11.578.239	-7.570.361	-4.992.935	-26.404.260
	2020-2021	-1.626.850	3.365.934	4.956.532	2.607.873	9.303.489
	2019-2021	-3.889.575	-8.212.305	-2.613.829	-2.385.062	-17.100.771
Variazioni %	2020/2019	-44,7%	-86,0%	-32,9%	-72,6%	-54,5%
	2021/2020	-58,2%	179,1%	32,1%	138,7%	42,3%
	2021/2019	-76,9%	-61,0%	-11,4%	-34,7%	-35,3%

Fonte: elaborazioni IRPET su dati Ufficio Regionale di Statistica

Figura 26. Presenze turistiche negli esercizi ufficiali.

Come riportato nel rapporto sul turismo in Toscana²⁶, nel 2022 si assiste ad una ulteriore ripresa (+36,6% sul 2021). Le presenze turistiche passano da 34 a 47 milioni e si chiude sostanzialmente il divario rispetto al 2019 (-8,2%) pur con sensibili differenze territoriali e in linea con quanto accade nel complesso del Paese (-9,3%). Per la Toscana il 2022 segna, dopo il rimbalzo del 2021, un ulteriore recupero dei flussi (+36,6% le presenze sul 2021) e l'avvicinamento ai livelli pre-pandemici (-8,2 rispetto al 2019), in linea con quanto accade a livello nazionale. Protagonista della ripresa è il turismo internazionale, le cui presenze aumentano del 92% sul 2021, riducendo al -12% il divario rispetto ai livelli del 2019. Il mercato nazionale è in crescita (+5% rispetto al 2021 le presenze degli italiani), nonostante la riapertura delle destinazioni internazionali, e il divario rispetto ai livelli pre-pandemia risulta pressoché azzerato (-3,8% sul 2019). Le destinazioni marittime e montane sono le uniche ad aver completamente recuperato i livelli del 2019: +5,5% e +1,9% rispettivamente. Le destinazioni collinari registrano un calo del -4,8%. Le città d'arte continuano a essere in ritardo, con Firenze, Pisa e Montecatini in evidenza con un -23,7%, a causa della dipendenza dai flussi internazionali. Segnalazioni positive per la Piana di Lucca e la Val di Chiana Aretina. Nel 2022, Livorno e la Costa degli

²⁶ Conti E. "Rapporto sul turismo in Toscana", "La congiuntura 2022". IRPET (Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana).

Etruschi, la Riviera Apuana e l'Isola d'Elba tra le località balneari, la Val d'Orcia, la Val di Chiana e la Val d'Arno Aretino tra le destinazioni collinari, e la Lunigiana, l'Amiata e il Casentino tra le località montane, hanno registrato le migliori performance rispetto al 2019.

Il primo trimestre del 2023 conferma nel complesso la tendenza di crescita rispetto al 2022 (+36,6% le presenze) ma resta ancora circa il 20% di presenze da recuperare rispetto al 2019 e permangono incognite e sfide rilevanti su alcuni mercati di rilievo, in primo luogo extra-europei, in secondo luogo domestici.

Sono oltre 14 milioni e 600 mila gli arrivi registrati nelle strutture ricettive toscane nel

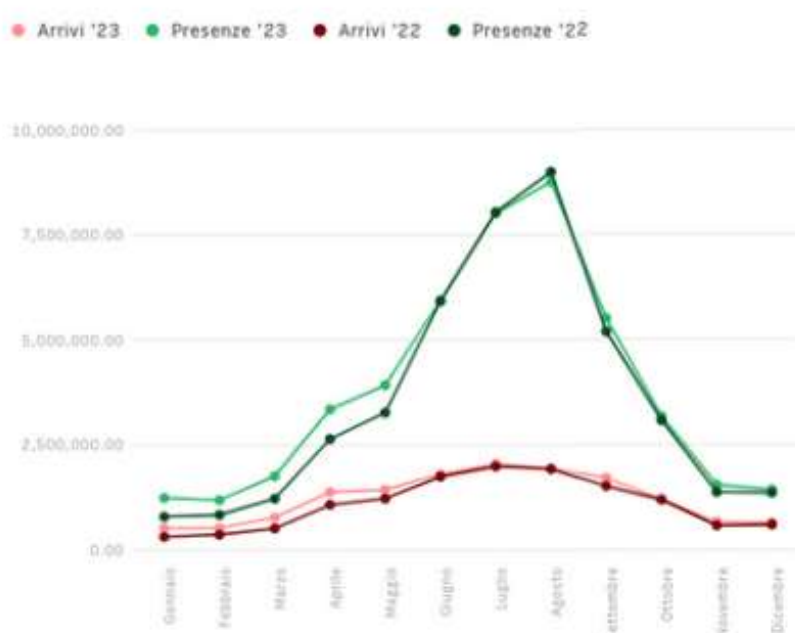


Figura 27. Arrivi e presenze Toscana.

2023 e quasi 46 milioni le presenze.

Sebbene il confronto col 2022 restituisca un incremento di arrivi del 13% e di presenze del 7%, queste ultime non sono ancora tornate ai livelli pre-

pandemici. Rispetto al

2019, infatti, si registra un calo del 5%, eccezion fatta per le presenze straniere nelle strutture extra-alberghiere, che crescono del 9%. Nel 2023 si è poi assistito ad un andamento positivo negli arrivi e nelle presenze turistiche, si è infatti registrato un costante aumento dall'inizio dell'anno fino alla stagione estiva. Il picco massimo di arrivi è stato raggiunto nei mesi estivi (giugno, luglio ed agosto). Si è registrato un importante incremento degli arrivi nei mesi invernali, soprattutto a gennaio con un incremento del 67% rispetto al 2022.

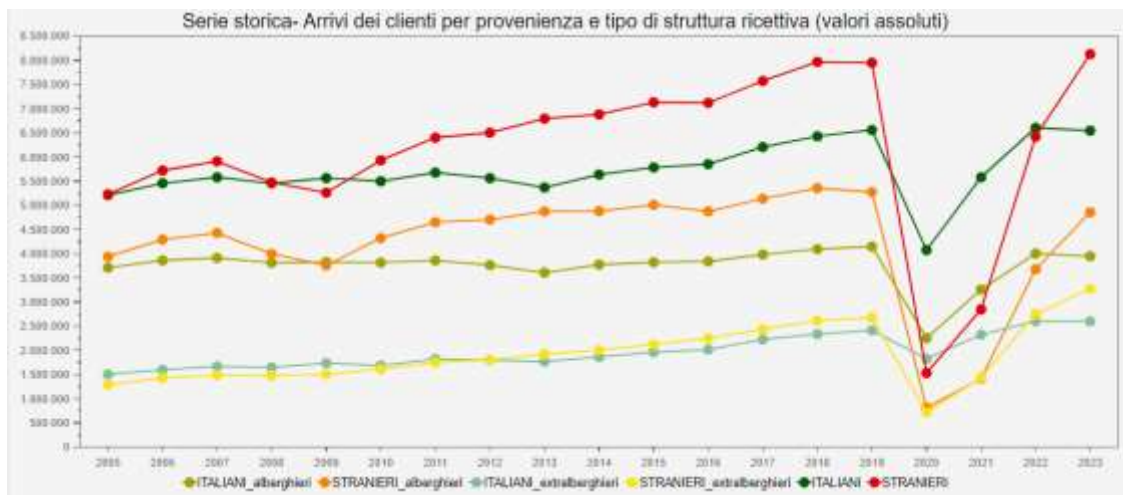


Figura 28. Arrivi dei clienti per provenienza e tipo di struttura ricettiva.

Rispetto al 2022 si registra un aumento medio percentuale delle presenze del 17,8%.

Protagonista della crescita del 2023 è la parte straniera (+45.2%), soprattutto le nazionalità non europee (+88.4%). Sfortunatamente su alcuni dei mercati principali extraeuropei le distanze dai livelli pre-pandemici rimangono ancora molto ampi, ad esempio il mercato cinese con un -77% rispetto al 2019. Oltre alle motivazioni di origine sanitaria anche la componente geopolitica gioca un ruolo di rilevanza, si registra infatti un forte ritardo della ripresa dei flussi da parte della Russia (-79% rispetto al 2019).

Rispetto al tipo di risorsa presa in considerazione si nota come le aree collinari e balneari, siano riuscite a colmare il divario rispetto al periodo pre-pandemico (rispettivamente +0.8% e +7,1%), mentre le città d'arte faticano ancora a raggiungere i livelli del 2019, questo a causa della lentezza della ripresa dei mercati extraeuropei.

Nei primi cinque mesi del 2024 le presenze toccano i 12 milioni con un aumento del 4,2% rispetto al 2023, mentre gli arrivi salgono a 4,8 milioni con un aumento del 4,6%. I protagonisti principali della crescita sono finalmente le città d'arte con un +5% con una buona tendenza portata anche dalle imprese delle colline (+4,3%) e del reparto termale (+4.2%). Per le strutture ricettive alberghiere aumenta la stima della crescita per un +5.2%, mentre le strutture complementari aumentano del 2.8%.

Le presenze straniere hanno una crescita stimata del 2,1%, aumenti significativi per tedeschi, francesi, olandesi, svizzeri e polacchi, per la componente extraeuropeo atteso un aumento di turisti statunitensi, canadesi e brasiliani; è purtroppo attesa una flessione per il mercato italiano (-0,2%).

3.3 Testo unico sul Turismo Toscano

La legge 86/2016 (Testo unico del sistema turistico regionale) ha rinnovato la disciplina del turismo, sostituendo il precedente Testo unico ossia la legge regionale 43/2000 che ormai risultava inadeguata nonostante fosse stata rimaneggiata e modificata nel corso degli anni.

Gli obiettivi che del nuovo Testo unico sono diversi:

- in primis si intende ridisegnare la nuova governance del settore, incentrata sui Comuni, dopo lo scioglimento delle Aziende di promozione turistica (APT) nel 2010 e la cessazione delle competenze in materia da parte delle province a seguito della 56/2014 (Disposizione sulle città metropolitana, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni) divenuta effettiva dal 2016.
- Migliorare la capacità competitiva delle strutture ricettive di tipo alberghiero attraverso una semplificazione delle norme e un ampliamento dei servizi offerti.
- Chiarire il ruolo e le funzioni delle strutture ricettive extralberghiere, in particolare per quanto concerne gli affittacamere ed i B&B, compreso il loro esercizio a livello non professionale.
- Introdurre alcune disposizioni specifiche per le locazioni turistiche alla luce dell'esplosione della sharing economy.
- Aggiornare le normative in tema di agenzie di viaggio, comprese quelle online, e di professioni turistiche.

Oltre agli obiettivi vengono definite, per la prima volta in maniera esplicita, le finalità che il Testo Unico intende perseguire. Di particolare importanza è prima di tutto riconoscere il ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico e la valorizzazione del territorio. Vengono poi messe in evidenza la promozione e valorizzazione, sul mercato, di un'immagine unitaria del sistema turistico toscano e la necessità di definire e attuare politiche di gestione delle risorse turistiche, valorizzando il patrimonio storico, monumentale naturalistico e culturale della regione. È inoltre evidenziato il bisogno di favorire il miglioramento dell'offerta turistico-ricettiva e il rafforzamento strutturale del sistema di offerta turistica attraverso, ad esempio, azioni di informazione e qualificazione professionale degli operatori, dei servizi e delle strutture. Fondamentale, inoltre, orientare le politiche

finalizzate alla realizzazione di un turismo sostenibile in ambito non solo ambientale ma anche economico e sociale.

La nuova governance considera la ripartizione di funzioni tra vari livelli istituzionali:

1. Regionale: si occupa di rinnovare, coordinare e promuovere l'offerta turistica regionale a livello nazionale ed estero. Le sue mansioni sono diverse, dalla programmazione delle politiche a favore dello sviluppo sostenibile, all'omogeneità di servizi e delle attività dell'offerta turistica, il coordinamento per l'accoglienza e l'informazione da parte degli enti locali, l'attuazione di specifici progetti di interesse regionale e la formazione professionale degli operatori turistici.
2. Provinciale: i comuni capoluogo di provincia e la città metropolitana di Fienze, hanno il ruolo di classificazione delle strutture ricettive, l'istituzione e tenuta dell'albo delle associazioni pro loco e la raccolta ed elaborazione dei dati statistici. Si occupano inoltre delle agenzie di viaggio e del turismo.
3. Comunale: a livello comunale, le strutture ricettive e le attività professionali legate al turismo svolgono l'attività di accoglienza e forniscono informazioni sull'offerta turistica del territorio. I comuni hanno la possibilità di unirsi per offrire servizi di accoglienza e informazione turistica a livello sovra comunale all'interno di uno dei 28 ambiti turistici di destinazione. Questa forma di collaborazione avviene attraverso una convenzione territoriale, mentre i comuni che scelgono di non associarsi potranno svolgere tali funzioni solo nel proprio territorio.

Se si opta per l'esercizio in forma associata bisogna sottostare ad alcuni obblighi; in primis la stipula di una convenzione con l'Agenzia regionale di promozione turistica per coordinare le attività di promozione, che non sono esercitabili dai comuni, il collegamento con la piattaforma informatica regionale per uniformare e sviluppare le piattaforme di turismo digitale e infine, la programmazione e il monitoraggio delle strategie delle attività turistiche di destinazione mediante l'Osservatorio turistico di destinazione (OTD).

Sono creati due organismi di partecipazione e consultazione: la Consulta della Comunità del turismo, che funge da organo di negoziazione e confronto tra amministratori ed operatori, e la Consulta permanente, che dipende dalla giunta regionale e ha una composizione più flessibile, aperta alla partecipazione di tutti i portatori di interesse. Ha il compito di esaminare gli indirizzi strategici regionali per i programmi di attività delle agenzie e le analisi dell'ORT.

Come afferma Eugenio Giani, presidente della regione Toscana: “Con la nuova legge sul turismo la Toscana crea un’organizzazione strutturata per diffondere e promuovere l’immagine di una regione da vivere e visitare. Oltre a definire e precisare nuove tipologie di accoglienza. Una novità importante è la creazione di 28 Comunità del turismo, al posto degli Ambiti, per veicolare i tratti distintivi di ciascun territorio da queste rappresentato. In base alle specificità e originalità delle rispettive offerte. Sin dall’inizio del mandato ho puntato sulla valorizzazione della cosiddetta ‘Toscana diffusa’, di quei territori che rappresentano autentici giacimenti di cultura, seppur meno conosciuti e fuori dalle mete più battute. Con la nuova legge si compie un percorso che mette in primo piano una risorsa cruciale per la Toscana”.

AMBITI TERRITORIALI	COMUNI
Amiata	Abbadia San Salvatore, Arcidosso, Castel del Piano, Castell’Azzara, Piancastagnaio, Roccalbegna, Santa Fiora, Seggiano
Area Pratese	Cantagallo, Carmignano, Montemurlo, Poggio a Caiano, Prato, Vaiano, Vernio
Arezzo	Arezzo, Capolona, Castiglion Fibocchi
Casentino	Bibbiena, Castel Focognano, Castel San Niccolò, Chitignano, Chiusi della Verna, Montemignaio, Ortignano Raggiolo, Poppi, Pratovecchio Stia, Subbiano, Talla
Chianti	Barberino Val d’Elsa, Castellina in Chianti, Castelnuovo Berardenga, Gaiole in Chianti, Greve in Chianti, Radda in Chianti, San Casciano in Val di Pesa, Tavarnelle Val di Pesa
Costa degli Etruschi	Bibbona, Campiglia Marittima, Casale Marittimo, Castagneto Carducci, Castellina Marittima, Cecina, Guardistallo, Montescudaio, Piombino, Riparbella, Rosignano Marittimo, San Vincenzo, Santa Luce, Sassetta, Suvereto
Elba e Isole di Toscana	Campo nell’Elba, Capoliveri, Capraia Isola, Isola del Giglio, Marciana, Marciana Marina, Porto Azzurro, Portoferraio, Rio
Empolse Val d’Elsa e Montalbano	Capraia e Limite, Castelfiorentino, Cerreto Guidi, Certaldo, Empoli, Fucecchio, Gambassi Terme, Montaione, Montelupo Fiorentino, Montespertoli, Vinci
Firenze e Area Fiorentina	Bagno a Ripoli, Calenzano, Campi Bisenzio, Fiesole, Figline e Incisa Valdarno, Firenze, Impruneta, Lastra a Signa, Londa, Pelago, Pontassieve, Reggello, Rignano sull’Arno, Rufina, Scandicci, Sesto Fiorentino, Signa, Vaglia
Garfagnana e Media Valle del Serchio	Bagni di Lucca, Barga, Borgo a Mozzano, Camporgiano, Careggine, Castelnuovo di Garfagnana, Castiglione di Garfagnana, Coreglia Antelminelli, Fabbriche di Vergemoli, Fosciandora, Galliciano, Minucciano, Molazzana, Pescaglia, Piazza al Serchio, Pieve Fosciana, San Romano in Garfagnana, Sillano Giuncugnano, Vagli Sotto, Villa Collemandina
Livorno	Capraia Isola, Collesalveti, Livorno
Lunigiana	Aulla, Bagnone, Casola in Lunigiana, Comano, Filattiera, Fivizzano, Fosdinovo, Licciana Nardi, Mulazzo, Podenzana, Pontremoli, Tresana, Villafranca in Lunigiana, Zeri
Maremma Toscana Area Sud	Campagnatico, Capalbio, Cinigiano, Civitella Paganico, Grosseto, Isola del Giglio, Magliano in Toscana, Manciano, Monte Argentario, Orbetello, Pitigliano, Scansano, Semproniano, Sorano
Maremma Toscana Area Nord	Castiglione della Pescaia, Follonica, Gavorrano, Massa Marittima, Monterotondo Marittimo, Montieri, Roccastrada, Scarlino
Mugello	Barberino di Mugello, Borgo San Lorenzo, Dicomano, Firenzuola, Marradi, Palazzuolo sul Senio, San Godenzo, Scarperia e San Piero, Vicchio
Piana di Lucca	Altopascio, Capannori, Lucca, Montecarlo, Porcari, Villa Basilica

Pistoia e Montagna Pistoiese	Abetone Cutigliano, Agliana, Marliana, Montale, Pistoia, Quarrata, Sambuca Pistoiese, San Marcello Piteglio, Serravalle Pistoiese
Riviera Apuana	Carrara, Massa, Montignoso
Terre di Pisa	Bientina, Buti, Calci, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme Lari, Cascina, Castelfranco di Sotto, Chianni, Crespina Lorenzana, Fauglia, Lajatico, Montopoli in Val d'Arno, Orciano Pisano, Palaia, Peccioli, Pisa, Ponsacco, Pontedera, San Giuliano Terme, San Miniato, Santa Croce sull'Arno, Santa Maria a Monte, Terricciola, Vecchiano, Vicopisano
Terre di Siena	Asciano, Buonconvento, Chiusdino, Monteroni d'Arbia, Monticiano, Murlo, Rapolano Terme, Siena, Sovicille
Terre di Valdelsa e dell'Etruria Volterrana	Casole d'Elsa, Castelnuovo Val di Cecina, Colle Val d'Elsa, Montecatini Val di Cecina, Monteriggioni, Monteverdi Marittimo, Poggibonsi, Pomarance, Radicondoli, San Gimignano, Volterra
Val d'Orcia	Castiglione d'Orcia, Montalcino, Pienza, Radicofani, San Quirico d'Orcia
Val di Chiana Aretina	Castiglion Fiorentino, Civitella in Val di Chiana, Corona, Fofiano della Chiana, Lucignano, Marciano della Chiana, Monte San Savino
Val di Chiana Senese	Cetona, Chianciano Terme, Chiusi, Montepulciano, San Casciano dei Bagni, Sarteano, Sinalunga, Torrita di Siena, Trequanda
Valdarno Aretino	Bucine, Castelfranco Piandiscò, Cavriglia, Laterina Pergine Valdarno, Loro Ciuffenna, Montevarchi, San Giovanni Valdarno, Terranuova Bracciolini
Valdinievole	Buggiano, Chiesina Uzzanese, Lamporecchio, Larciano, Massa e Cozzile, Monsummano Terme, Montecatini Terme, Pescia, Pieve a Nievole, Ponte Buggianese, Uzzano
Valtiberina Toscana	Anghiari, Badia Tedalda, Caprese Michelangelo, Monterchi, Pieve Santo Stefano, Sansepolcro, Sestino
Versilia	Camaiore, Forte dei Marmi, Massarosa, Pietrasanta, Seravezza, Stazzema, Viareggio

Figura 29. 28 ambiti di destinazione turistica. Fonte regione-Toscana.

Per fare in modo di garantire il raccordo tra le varie parti viene istituita una cabina di regia del turismo composta dall'assessore regionale al turismo, 5 rappresentanti dei comuni, un membro designato dalla Città metropolitana di Firenze, un membro designato dalle camere di commercio, 4 membri designati dalle associazioni di categoria delle imprese del turismo, 3 membri designati dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori e infine un membro designato dalle associazioni agrituristiche. La cabina di regia deve esprimere parere consultivo sul Regolamento di attuazione del Testo Unico, sugli standard minimi individuati dalla Giunta regionale per un prodotto turistico omogeneo, raccogliere segnalazioni di situazioni rilevate sul territorio relative ai fenomeni di abusivismo ed effettuare una valutazione annuale delle attività degli uffici di accoglienza e informazione turistica.

Per fare in modo di definire la pianificazione degli interventi di promozione e gestione delle destinazioni turistiche toscane, la regione ha deciso di creare Tuscany together una piattaforma digitale utilizzata dai soggetti della governance del turismo.

Questa piattaforma serve a uniformare il modo in cui gli Ambiti Turistici presentano i propri piani, i quali vengono caricati su di essa e pubblicati in modo tale da essere reperibili da tutti. Nel piano di promozione del 2021 sono stati determinate 54 linee di prodotto, gli ambiti accedono alla piattaforma e selezionano uno di questi. Le linee di prodotto sono poi suddivisi in sette temi principali che rappresentano le tendenze del momento tra questi ci sono: la living culture, la city quitting (borghi e prodotti autentici), vacanze al mare, viaggi d'arte, new wellness, relax e rigenerazione e smart working.

3.4 Lucca



Figura 30. Lucca. Fonte Turismo Lucca.

Lucca, provincia della Toscana, è una città con una storia antica e un vivace centro culturale, ricco di eventi importanti. La sua cinta muraria cinquecentesca perfettamente conservata è famosa, così come i suoi numerosi monumenti preziosi che testimoniano il suo passato di città più importante del Medioevo italiano.

Le origini della città è ancora oggi oggetto di ricerche, ciò che si sa è che il nome deriverebbe dalla parola celto-kigure “*Luk*” che significa “luogo paludoso” ma anche luce e caratterizzerebbe una radura nella vegetazione. Indagini più recenti suggeriscono un’origine etrusca della città, sebbene saranno i romani in epoca più tarda a lasciare traccia del loro passaggio: si riconoscono ancora il cardo massimo via Fillungo, il Foro dove oggi si apre una delle piazze più importanti. Nel medioevo poi passano per Lucca notevoli vie di comunicazione, in primis la strada francigena dei Pellegrini e dei mercanti di sete. La città divenne poi una sicura Repubblica protetta da una nuova cerchia muraria, tutt’oggi conservata, in cui visse riparata dal mondo fino all’arrivo di Napoleone.

Lucca offre diverse attrazioni e accoglie un pubblico con interessi molto diversi. A partire dalle visite guidate per esplorare e conoscere il centro storico, la via Francigena (via che collegava i territori dominati dai Franchi a Roma in epoca medievale), Per i più temerari viene proposto un itinerario “da brivido” tra i luoghi e i monumenti misteriosi della città.

Per i più sportivi vengono suggerite escursioni con apposite guide, sia a piedi che in bicicletta. Si possono visitare le ville lucchesi, il monte degli eremiti con i suoi rifugi e la

natura incontaminata e la “Via dell’acqua buona” itinerario che percorre le 13 fonti d’acqua che sorgono dal Monte Pisano. Per gli amanti della bicicletta sono presenti 4 percorsi diversi: lungo l’acquedotto, sugli argini del fiume Serchio, a nord verso le Ville Lucchesi e a sud tra le rocche e i castelli.

Lucca, inoltre, cerca inoltre di rendere la città il più accessibile possibile, ad esempio nel Giardino botanico sono state inserite delle apposite rampe al fine di eliminare le barriere architettoniche, nel centro storico, vengono utilizzate apposite segnalazioni tattili e pavimentazioni a “loges” che segnalano direzioni, svolte e pericoli.

La città, oltre a ciò, vanta un importante tradizione musicale grazie anche a nomi conosciuti in tutto il mondo come Luigi Boccherini, Alfredo Catalani e Giacomo Puccini. Durante tutto l’anno, in luoghi classici (il teatro) e singolari (chiese, scuole, palazzi storici) si suona musica di altissima qualità grazie a diversi eventi: il Lucca Classic Music Festival in primavera, i giorni di Puccini con spettacoli in tutta la città, Lucca jazz donna festival al femminile che si svolge in ottobre, Lucca Summer Festival che porta in città star del rock e altri ancora.

In aggiunta a questo ogni anno viene organizzato il Lucca Comics and Games, che verrà approfondito nel prossimo capitolo.

3.4.1. Stato dell'arte

La concertazione è un metodo di governo che la Regione Toscana utilizza dal 1999 per realizzare, attraverso il confronto permanente fra gli enti locali e le parti economiche e sociali, un processo di partecipazione alla definizione delle più importanti scelte di politica economica e sociale e di attuazione delle politiche regionali di intervento, con un ampio coinvolgimento ed una forte interazione tra i diversi attori sociali e territoriali, tra queste partecipa anche la provincia di Lucca.

Oltre alle concertazioni è presente poi la “Piana di Lucca”, un ambito territoriale toscano che unisce i comuni di Lucca (capofila), Capannori, Altopascio, Montecarlo, Villa Basilica e Porcari. L'interesse è di creare una DMC competitiva che serva il territorio, promuovendo e commercializzando una destinazione turistica nazionale. Si intende valorizzare il patrimonio culturale di ogni Comune della destinazione "Piana di Lucca" e offrire informazioni e servizi di qualità.

L'ambito si configura come soggetto di gestione della destinazione e può essere organizzato come una DMO anche se non è formalmente strutturata in una forma giuridica, la Conferenza dei Sindaci, che si occupa della gestione associata delle funzioni dell'Ambito, funge da organo di governo della DMO “Piana di Lucca”. Gli altri attori locali, che rappresentano interessi nel sistema turistico locale (noti come Stakeholders), interagiscono con questo organo di governo e ne fanno parte. Questi attori includono aggregazioni di imprese, associazioni imprenditoriali, società pubbliche o pubblico-private che gestiscono risorse o attività culturali specifiche, Pro Loco, gestori degli uffici IAT, e altri.

Secondo la normativa regionale, questi stakeholders sono rappresentati all'interno della Consulta dell'OTD di Ambito, insieme al Comitato d'Indirizzo composto dai rappresentanti dei comuni partecipanti e al Responsabile OTD nominato dal Comune Capofila. L'OTD ha il compito specifico di confrontare le istanze dei soggetti pubblici e privati per guidare il processo di valorizzazione della destinazione turistica, promuovendo il dialogo e la partecipazione tra le istituzioni e i portatori d'interesse locali.

Come già accennato, questa organizzazione richiede l'individuazione di una DMC da integrare nella DMO, fondata su competenze interne, esterne o su un'alleanza tra le due. Questa DMC dovrà essere formalizzata nella forma giuridica più adeguata a svolgere un ruolo altamente specializzato nel contesto della DMO.

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

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

“Piana di Lucca, travel to the future” poi è un progetto che intende superare il termine canonico di bene culturale valutandolo attraverso una dimensione anche immateriale, concepita in termini di macroarea culturale. Considerando questo punto di vista, è considerato bene culturale tutto ciò che costituisca testimonianza di civiltà (artigianato, tradizioni, ecc.). Si intende quindi concorrere a sviluppare una nuova visione del turismo come “generatore di cultura” creando quindi una nuova offerta che integri anche prodotti e servizi dell’Industria Culturale e creativa, innovando così l’informazione turistica locale. Al fine di sviluppare un sistema organizzato e qualificato di accoglienza e promozione turistica, il progetto è condiviso, inclusivo e attuato in sinergia con gli attori turistici locali. Le azioni progettuali sono diverse; dalla costruzione di un sistema coordinato per la gestione della rete IAT, all’analisi, coordinamento tecnico, gestione ed elaborazione di dati sul movimento turistico della destinazione Piana di Lucca, la

promozione e commercializzazione dell'offerta della destinazione Piana di Lucca e infine la realizzazione del portale "Discover Piana di Lucca".

Tramite poi Confcommercio Imprese per l'Italia, Province di Lucca e Massa Carrara, l'associazione del commercio del turismo e dei servizi delle province di Lucca e Massa Carrara, vengono poi organizzati alcuni eventi come, ad esempio, la notte Bianca di Lucca, la settimana del commercio di Castelnuovo Garfagnana e la Fiera di Santa Zita che si contraddistingue grazie ai magnifici allestimenti floreali in giro per il centro storico e richiamando decine di migliaia di persone.

Quando ci si reca a Lucca è possibile usufruire dei numerosi uffici di Informazione Turistica, uno situato in Piazzale Verdi, uno a piazza Curtatone (momentaneamente chiuso) e un infopoint Mura di Lucca. Quest'ultimo, situato al Castello di Porta San Donato Nuova, sopra le mura rinascimentali, fornisce informazioni ai turisti e si arricchirà di un allestimento che racconta la storia delle Mura. Vengono qui distribuite le mappe delle Mura dove trovare informazioni sulla loro storia e sulle associazioni ospitate presso le casermette e i castelli delle porte. Nell'ufficio in piazzale Verdi vengono fornite informazioni turistiche accoglienze ed è inoltre presente un ufficio checkpoint per la riscossione dei ticket per i bus turistici.

3.4.2. Organizzazione e flussi

Nel 2023 abbiamo un aumento delle presenze rispetto allo stesso periodo del 2022 (+23,1%) ed è trainata dalla componente internazionale (+45,2%) in particolare extraeuropea (+88,4%). Il divario complessivo di presenze turistiche rispetto ai primi 6 mesi del 2019 tende, dunque, a ridursi ed alla fine di giugno è quantificabile intorno al -9,9%. Dello stesso avviso Federturismo.

I dati dei primi cinque mesi del 2024 elaborati dall'Ufficio turismo del Comune di Lucca evidenziano una crescita di quantità e qualità dei flussi per il territorio, superando i numeri del 2023.

Dal mese di gennaio al mese di maggio si sono registrati infatti ben 119.103 arrivi sul territorio comunale (contro i 112.658 del 2023) con una crescita del 5,7% e 194.934 presenze (contro le 182.782 del 2023) per un incremento del 6,6%. Numeri che evidenziano e confermano le tendenze da affermata meta turistica a livello internazionale.

Secondo l'analisi dei dati, i turisti sul territorio sono per lo più stranieri, con prevalenza di famiglie con bambini, coniugi, over 60, giovani coppie e gruppi di amici.

Nell'ambito del turismo la città di Lucca ha il compito di valorizzazione del complesso monumentale delle Mura Urbane attraverso iniziative turistiche e culturali. Programmazione dell'offerta di promozione turistica e coordinamento delle relative attività di accoglienza e informazione turistica del Comune di Lucca e dell'Ambito Turistico Piana di Lucca. Viene inoltre svolto il ruolo di coordinamento e gestione dei canali web e social network, attività e progetti in materia di informazione e promozione turistico-culturale della città e dei suoi eventi. È importante mantenere dei buoni rapporti con operatori, categorie turistiche e aziende partecipate, è poi presente uno sportello cinema che collabora nell'assistenza e coordinamento delle riprese cinematografiche, televisive e audiovisive per la promozione e valorizzazione dell'immagine della città sotto la supervisione dell'Ufficio Gabinetto. Le funzioni amministrative riguardanti il territorio provinciale sono delegate dalla Regione al Comune capoluogo, in materia di: agenzie di viaggio e turismo; classificazione delle strutture ricettive; istituzione e tenuta dell'albo delle associazioni pro-loco; viaggi, soggiorni, gite ed escursioni organizzati da Enti ed associazioni senza scopo di lucro; raccolta dati servizi ed attrezzature operatori turistici; raccolta, elaborazione e gestione dei dati statistici riguardanti il turismo anche ai fini degli adempimenti verso il Sistema Statistico Nazionale.

Per quanto concerne la Piana di Lucca è istituito un vero e proprio Osservatorio Turistico di Destinazione che ha il ruolo di misurare i fenomeni legati alle attività del turismo attraverso degli appositi indicatori di sostenibilità e competitività, sviluppare dei progetti innovativi e delle ricerche scientifiche e redigere delle linee guida di indirizzo strategico per la valorizzazione del territorio e dei prodotti turistici correlati. L'osservatorio è composto dalla Consulta, il comitato di indirizzo e il responsabile tecnico-amministrativo.

3.5 Analisi della destinazione

L'analisi SWOT è uno strumento utile per interpretare e pianificare strategicamente un territorio. Essa consente di identificare e valutare rapidamente i punti di forza (Strengths), le debolezze (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) legate a un progetto o a un'impresa, aiutando un'organizzazione o un individuo a prendere decisioni mirate al raggiungimento di un obiettivo. Nel caso di Lucca e delle aree circostanti, le indagini condotte dalla Provincia e dalla Fondazione Campus hanno messo in luce diversi punti di forza e di debolezza relativi al settore turistico.

Punti di forza:

- Il centro storico è facilmente percorribile a piedi;
- Buona qualità della vita, caratteristica rilevata non solo dai residenti ma anche dai turisti in visita;
- La città vanta un importante patrimonio culturale, non a caso è denominata città delle mille chiese, patrimonio ambientale ed enogastronomico;
- Buon servizio di Sistema Ambiente che effettua diverse raccolte;
- Ottimo patrimonio musicale che si manifesta attraverso diversi eventi, ad esempio Lucca Summer Festival.

Punti di debolezza:

- Il centro città è piccolo;
- A Lucca si registra un intenso traffico, con il centro storico frequentemente congestionato da consegne che avvengono a qualsiasi ora nelle strade principali. Inoltre, non ci sono vie alternative rispetto alla circonvallazione. Il percorso ciclabile urbano potrebbe essere potenziato, ad esempio, con l'installazione di punti informativi. Infine, si evidenzia una mancanza di collegamenti con gli aeroporti e le ville;
- Nella città, numerosi edifici rimangono inaccessibili alle visite turistiche, così come gran parte dei sotterranei delle mura, e i musei presentano orari di apertura piuttosto rigidi.

Capitolo 4

LUCCA COMICS & GAMES

4.1 Storia dell'evento

Lucca Comics & Games è una fiera dalla portata internazionale, dedicato al fumetto, all'animazione, ai videogiochi, ai giochi (da tavolo, di carte e di ruolo) e all'immaginario fantasy e fantascientifico. Viene considerata la più importante rassegna italiana del settore, prima a livello europeo e seconda a livello mondiale (dopo il Comiket di Tokyo).

A iniziare la tradizione del fumetto della città di Lucca fu la scelta di accogliere, nel 1966, la seconda edizione del Salone Internazionale del Comics. L'evento si svolse il 24 e 25 settembre presso il Teatro del Giglio e Baluardo San Regolo, venne proposta in questa edizione un'analisi del fumetto italiano dal 1930 al 1950, comprendendo il periodo fascista, e aprendo il dibattito al tema della censura. Venne inaugurata una mostra mercato aperta anche ai collezionisti e all'antiquariato oltre che agli editori partecipanti.

Nel 1968, nasce l'associazione culturale Immagine Centro Studi Iconografici, un'organizzazione privata che gode del patrocinio dell'Università di Roma; diventa direttore Rinaldo Traini (istitutore, assieme a Romano Calisi, del Salone del Comics). Tra gli anni '66 e '78 la fiera si svolse dentro un'importante tensostruttura rinominata "il pallone" situata nella Piazza Napoleone.

Dopo la dodicesima edizione del 1976 si decise di trasformare l'evento da annuale a biennale, decisione che rimarrà per molti anni. Nel 1986 la quindicesima edizione del salone venne rinominata "Lucca 20 anni", data la ricorrenza del ventesimo anniversario del Salone nella città. Ci fu poi un breve periodo di crisi dovuto a difficoltà legate al finanziamento che il comune, responsabile della copertura dei costi della mostra, poteva offrire. Questo portò all'annullamento della diciottesima edizione prevista per il 1988.

Nel 1989 fu istituito l'Ente autonomo Max Massimino Garnier, in onore dell'omonimo autore scomparso nel 1985. Questo ente comprendeva diverse realtà, incluse alcune amministrazioni pubbliche, e l'Immagine-Centro di Studi Iconografici, che trasferì all'ente tutti i marchi e la documentazione accumulata nel corso dei 25 anni del salone. Il ritorno a eventi aperti al pubblico si concretizzò con una mostra mercato nella primavera del 1990, seguita dal XVIII salone, che si svolse nella consueta edizione autunnale. In quell'anno fu anche introdotto un biglietto d'ingresso per i visitatori.

Le mostre mercato primaverile e autunnale, indipendenti dalla presenza del Salone, furono replicate nel 1991 e nella primavera del 1992. Nel 1992 si tenne la XIX edizione del Salone, che dedicò particolare attenzione alle produzioni della Walt Disney, e rappresentò l'ultima edizione ospitata nella città toscana. Secondo quanto dichiarato da Traini, il comune di Lucca non era più in grado di coprire le spese per l'evento, nemmeno tenendo conto delle entrate generate dal buon successo delle mostre mercato, che contribuivano a ridurre il peso finanziario.

Il Comune di Lucca, attraverso l'Ente autonomo Max Massimino Garnier, decise di proseguire con l'organizzazione delle mostre mercato con cadenza semestrale. La nuova manifestazione, che sostituì il Salone, fu inaugurata nel 1993 con il nome di Lucca Comics (solo nel 1995 assunse la denominazione Lucca Comics & Games). Da allora, l'evento ha visto un costante aumento della sua importanza, ed è in quell'anno che nacque l'area Games all'interno di Lucca Comics. Questa area si sviluppò con l'intento di dare visibilità a un settore commerciale, quello del gioco, affine a quello del fumetto per pubblico e contenuti. Fin dall'inizio, si distinse per la presenza di iniziative non solo commerciali, ma anche pensate per attrarre un pubblico più ampio, al di là degli espositori. Con il passare degli anni, sono state introdotte sempre più attività, come concorsi, tornei e spazi dedicati, gestiti direttamente dall'organizzazione e indipendenti dagli espositori commerciali.

Nella primavera del 1994, l'apertura della mostra fu posticipata di un giorno per motivi di sicurezza, a causa di presunti problemi nei sistemi di sicurezza del Palazzetto dello Sport, il padiglione più grande dell'area in cui si svolgeva l'evento. Pochi mesi dopo, a maggio dello stesso anno, avvenne la separazione ufficiale tra Immagine-Centro di Studi Iconografici e l'Ente autonomo Max Massimino Garnier. Questo accordo consentì a Immagine di riacquisire il nome, tutti i marchi, i premi e la documentazione relativa al Salone, che da quel momento venne organizzato a Roma, all'interno della manifestazione Expocartoon.

A partire dall'edizione del 1996, è stata introdotta Lucca Junior, un'area della fiera pensata per un pubblico più giovane. Tra il 1997 e il 1999, durante le sei edizioni sotto la Direzione Culturale di Luca Boschi, è stata inaugurata la sezione Alter Vox, focalizzata su proposte innovative e alternative nel campo del Fumetto e dell'Illustrazione. In questa occasione si è svolta anche la prima mostra dedicata a Gipi. Nell'edizione primaverile del

1999, è stato presentato il primo Cosplay Contest all'interno di una manifestazione italiana dedicata ai fumetti.

Nell'edizione del 2000 si verificò un cambiamento nella gestione: l'Ente autonomo Max Massimino Garnier cedette il controllo direttamente al comune, che affidò l'organizzazione della manifestazione a Renato Genovese, uno degli ideatori dell'area Games e ex membro di Immagine fino al 1988. Questo passaggio non avvenne senza tensioni tra la vecchia e la nuova amministrazione. Inoltre, la fiera divenne annuale, eliminando l'edizione primaverile. Sempre nel 2000, venne introdotto per la prima volta un palco dedicato al concorso di cosplay.

Nel 2004 la gestione del festival passa nelle mani della società fondata ad hoc LUCCA COMICS & GAMES S.R.L, gestita da Lucca Holding, Nel 2005 con atto notarile il Comune di Lucca ha ceduto il 100% della partecipazione della Lucca Comics & Games S.r.l. alla Lucca Holding S.p.A., società che ha per scopo lo svolgimento di servizi strumentali nell'interesse esclusivo del Comune di Lucca, quale socio indiretto tramite la capogruppo Lucca Holding S.p.A., o degli Enti Pubblici che possono esserne soci.

A partire dall'edizione del 2006, in occasione del quarantesimo anniversario dalla nascita dell'evento e per la prima volta dal 1982, la fiera venne spostata nel centro della città, all'interno delle mura lucchesi.

L'edizione del 2008 ha segnato l'introduzione di Lucca Games Educational e del Prototype Review Corner. La prima rappresenta una nuova sezione della manifestazione, dedicata a incontri professionali volti a fornire una panoramica il più completa possibile sul mondo del Gioco, del Fumetto e dell'immaginario fantastico in generale. Si tratta di un'opportunità per esplorare la creazione di Giochi, immagini, sceneggiature, letteratura e illustrazione a tema fantastico, oltre al giornalismo e all'informazione di settore. Tutto ciò si inserisce tra gli obiettivi principali della manifestazione, che è quello di promuovere la cultura ludica in tutte le sue forme. Il Prototype Review Corner, invece, offre agli autori dilettanti la possibilità di presentare i loro prototipi di gioco a professionisti del settore, come autori ed editori, per ricevere una valutazione. Questa iniziativa consente di avere incontri diretti con esperti del gioco, ai quali esporre il proprio prototipo senza alcun vincolo economico o commerciale, ricevendo riscontri, critiche e opinioni in modo sincero e diretto.

Con l'edizione del 2014 prende vita la Via dei Comics, un percorso o un muro (ancora da definire fisicamente) dedicato al Lucca Comics & Games. Ogni anno, i grandi artisti partecipanti all'evento lasciano l'impronta delle loro mani, ispirandosi alla celebre Walk of Fame di Hollywood. Nella prima edizione, hanno preso parte a questa iniziativa Ciruelo, Gipi, Leo Ortolani, Masakazu Katsura, Tiziano Sclavi, Robert Crumb, Gilbert Shelton e Silver.

Nel 2016, la manifestazione ha festeggiato la sua 50^a edizione, contrassegnata da un francobollo commemorativo emesso il 28 ottobre 2016, realizzato dal fumettista Zerocalcare. Inoltre, la fiera è stata estesa di un giorno, per un totale di cinque giorni di eventi. Questa formula sarà mantenuta anche per le edizioni future.

Nell'estate del 2020, a causa dell'emergenza sanitaria legata al nuovo Coronavirus, l'amministrazione pubblicò un comunicato per annunciare un'edizione alternativa alla consueta fiera, denominata Lucca Changes. In questa occasione, non ci furono stand e padiglioni nel centro storico, ma si svolsero eventi in un numero limitato di edifici e trasmissioni su diverse piattaforme multimediali, oltre a una collaborazione con negozi specializzati in tutto il territorio italiano, noti come "Campfire".

4.2 Organizzazione e gestione

L'evento viene organizzato dalla Società a responsabilità limitata Lucca Crea SRL gestita da Lucca Holding. Questa società è stata costituita per volere del Comune di Lucca con delibera n.96 del 21/10/2004.

La società ha come obiettivo l'erogazione di servizi strumentali a favore esclusivo del Comune di Lucca, in qualità di socio indiretto attraverso la capogruppo Lucca Holding S.p.A., o di altri Enti Pubblici che possano essere soci. Non è consentita la partecipazione di capitali provenienti da soggetti non pubblici. L'oggetto specifico della società è, a condizione che le attività siano sempre svolte in modo sostenibile e garantiscano un equilibrio economico e finanziario duraturo, la promozione della cultura per favorire lo sviluppo economico e civile della comunità locale.

La società ha il ruolo di favorire lo svolgimento delle manifestazioni, delle mostre e di eventi di rilevante interesse culturale per il territorio che fa riferimento al Comune di Lucca con diverse finalità. Tra queste ci sono:

1. Continuare a organizzare l'evento annuale "Lucca Comics & Games", il cui marchio è di proprietà del comune, e gli eventi ad esso correlati;
2. Conservare e fornire al pubblico il patrimonio di bozzetti, tavole, giornali e documenti, anche in formato elettronico, di proprietà della società a soggetti pubblici o privati che abbiano interesse a renderli fruibili alla comunità di appassionati;
3. Organizzare manifestazioni, convegni, seminari ed eventi di importante rilevanza culturale, sociale e artistica presso il centro storico della città di Lucca, presso il Parco urbano o in altri luoghi e aree pubblici anche al di fuori del territorio dei Comuni soci, purché siano funzionali al raggiungimento dei fini sociali;
4. Promuovere un calendario di iniziative culturali ricorrenti o occasionali, rivolte soprattutto alla popolazione giovanile;
5. Effettuare altri servizi strumentali e di supporto a manifestazioni ed eventi che abbiano luogo presso le proprie sedi, nel rispetto delle regole sulla concorrenza.

La società è gestita da un amministratore unico, da un consiglio di Amministrazione composto da tre a cinque membri e da più amministratori (da due a tre) con poteri disgiunti o da esercitarsi a maggioranza. Questi ultimi sono nominati e revocati dall'assemblea.

Il codice etico: la politica di responsabilità sociale dell'azienda è formalizzata nel Codice Etico, che rappresenta la base e la metodologia per le relazioni con i diversi portatori di interesse. Approvato dal Consiglio di amministrazione il 16 dicembre 2008, in conformità con le disposizioni del D.LGS. 231/01, il Codice stabilisce i principi fondamentali su cui si basa l'attività aziendale. Esso promuove valori quali libertà, dignità della persona, rispetto per la salute, l'ambiente e il patrimonio storico e architettonico, e condanna ogni forma di discriminazione legata a sesso, razza, condizioni personali e sociali, nonché a credo religioso e politico. Inoltre, il Codice prevede un rigoroso rispetto dei principi di trasparenza, pari opportunità e completezza delle informazioni, e sottolinea l'importanza di evitare situazioni o attività che possano generare conflitti di interesse nei confronti dell'azienda.

Relazione con le istituzioni: nel corso degli anni, con l'aumento significativo del numero di visitatori, i legami tra la Società, la Prefettura, le Forze dell'Ordine e la Protezione Civile si sono intensificati. Sono stati organizzati numerosi incontri focalizzati sulla logistica dell'evento, sia di carattere generale, coordinati dal Prefetto di Lucca, sia operativi con le diverse rappresentanze delle Forze dell'Ordine (Questura, Comando Provinciale dei Carabinieri, Guardia di Finanza, Vigili del Fuoco) e della Protezione Civile. Le Forze dell'Ordine, e recentemente anche l'Esercito Italiano, oltre a svolgere le loro consuete funzioni istituzionali, utilizzano i giorni della manifestazione per promuovere i valori positivi che rappresentano. La creazione di stand dedicati a queste istituzioni favorisce un dialogo, in particolare con le nuove generazioni, che, immersi nell'atmosfera unica e rilassata del Festival, mostrano un atteggiamento aperto e disponibile nell'apprendere e discutere le tematiche proposte. In un evento di tale portata e complessità come Lucca Comics & Games, il fatto che i visitatori trovino il tempo per affrontare questi argomenti è senza dubbio un grande successo. Oltre alla collaborazione con il Comune di Lucca, coorganizzatore dell'evento e fornitore di diverse strutture adibite ad Auditorium per le attività collaterali, la manifestazione ha beneficiato anche del supporto dell'Amministrazione Provinciale di Lucca per l'allestimento delle principali mostre espositive. Il Polo Museale Toscana-Musei Nazionali di Lucca, grazie a una specifica convenzione, ha messo a disposizione le strutture e gli spazi del Museo Nazionale di Villa Guinigi e del Museo Nazionale di Palazzo Mansi. Inoltre, la Fondazione Antica Zecca di Lucca ha concesso l'uso del Museo della Zecca, situato sulle Mura Urbane, come sede per le dirette di Radio Due Rai, in particolare per coprire le attività del palco.

Il volontariato: La manifestazione beneficia della collaborazione di diverse associazioni di volontariato, coordinate dall'ufficio di Protezione Civile del Comune di Lucca. Queste associazioni si occupano della gestione del traffico nel centro storico e nelle aree più affollate, come l'area Games e la stazione F.S. di Piazza del Collegio, oltre a garantire il controllo generale delle condizioni di sicurezza durante l'evento. Il centro di coordinamento è stato allestito nel Cortile degli Svizzeri, accanto alle strutture mobili messe a disposizione dalle varie Forze dell'Ordine. Sono molti i volontari impegnati nei giorni dell'evento, i quali supportano la Protezione civile e segnalano tempestivamente qualsiasi problema o criticità che possa richiedere un intervento. Una stazione radio è stata riservata al 118, un operatore specializzato è in costante collegamento con le pattuglie di operatori mobili muniti di defibrillatori e posizionati con le ambulanze secondo un piano stabilito.

Gli sponsor: in riferimento ai principi stabiliti nel Codice Etico e, in particolare, per contribuire alla protezione della salute delle nuove generazioni, LC&G non potrà instaurare collaborazioni o sponsorizzazioni con aziende che producono, promuovono o commercializzano bevande alcoliche o prodotti del tabacco. Le principali attività di ricerca e gestione dei partner economici per l'evento sono affidate a QMI Srl di Milano, che, grazie alle sue relazioni nel settore cinematografico, è responsabile della gestione degli eventi legati al mondo del cinema. L'accordo con gli sponsor prevede, comunque, anche la possibilità di acquisire direttamente tali rapporti, nel caso di sponsor locali o istituzionali. In alcuni casi, le trattative con gli sponsor non si limitano a una semplice esposizione del logo su vari materiali legati all'evento (come volantini, manifesti, biglietti, ecc.), ma includono anche attività specifiche, di natura culturale, che portano a una reciproca soddisfazione e a una risposta positiva da parte del pubblico.

4.3 Lucca Comics

L'area Tematica Comics è una delle sezioni storiche della fiera, presente fin dai suoi inizi. Potremmo considerarla, insieme all'area Games, come una delle fondatrici. Questa area è ospitata nell'iconico Padiglione Napoleone, il grande tendone situato nella piazza centrale di Lucca, dove per anni il mondo del fumetto si è riunito durante l'evento. Nel corso del tempo, l'area si è ampliata e suddivisa in sotto-aree: nel 2007 è stata introdotta la Self Area dedicata alle autoproduzioni, mentre nel 2014 importanti editori come Panini hanno creato stand monomarca, disponendo di un padiglione tutto per loro. Anche altre case editrici, come Bonelli e JPop, hanno seguito questa tendenza.

Nel 2022 l'area Comics si è estesa ulteriormente dislocandosi ancora più nella città. Non solo più il focus in piazza Napoleone e alcune vie connesse, ma anche lungo le mura, nelle aree più distanti.

Di questa parte della fiera fanno parte la Self Area, l'area Pro, la Comics Artists Area, Lucca Collezionando, le Tavole originali e Foodmetti.



La “Self Area” è lo spazio dedicato al fumetto autoprodotta, uno spazio espositivo e performativo per le realtà che producono fumetti liberi lontani dal mercato tradizionale, per potersi esprimere liberamente. Ospita sia autori emergenti che autori già affermati, che intendono comunicare

le proprie idee attraverso lo strumento fumetto. Ideata e realizzata in collaborazione con il Centro Fumetto "Andrea Pazienza", istituzione culturale e di promozione ampiamente riconosciuta nel settore, la Self Area si candida a diventare punto di riferimento per tutti gli autori italiani, esordienti ed esperti, che hanno scelto l'autoproduzione, con particolare attenzione alle proposte dei più giovani. Questa area è di solito situata in Piazza San Romano, nelle vicinanze della Comics Artist Area.



L'Area Pro è invece dedicata agli operatori del mondo del fumetto. È il punto cardine per i professionisti del settore, un luogo di incontro e scambio. Situata in Piazza San Romano, nel cuore del festival; l'area è fornita di reception, area relax e connessione Wi-fi.

I servizi offerti nell'area PRO sono diversi: dal B2B ovvero spazi dedicati e riservati per gestire appuntamenti di lavoro tra operatori di settore; allo scouting ossia la possibilità per gli editori di richiedere incontri con possibili nuovi talenti nel settore. E infine il vero e proprio incontro con gli editori nel quale si ha la possibilità per tutti di candidarsi con la presentazione del proprio portfolio.



La Comics Artists Area è un padiglione interamente dedicato ai fumettisti, dove i fan avranno l'opportunità di incontrare di persona alcuni dei loro autori preferiti. Potranno richiedere dediche, disegni e tavole originali, o semplicemente stringere la mano ai loro idoli. Lucca Comics & Games risponde così a una forte richiesta da parte del pubblico e dei professionisti del settore, con l'intento di valorizzare

ulteriormente i veri protagonisti del mondo della nona arte. La Comics Artists Area si trova in Piazza San Romano, a pochi passi dalla Self Area e dal prestigioso Auditorium di San Romano

La zona delle "Tavole originali" raccoglie tavole di diversi autori, la maggior parte sono produzioni americane ed europee ma sono presenti anche tavole di altre nazioni. La sua location in precedenza era stata da prima in Piazza Giglio e poi in Piazza San Giovanni. Dal 2018 si trova in Piazza dei Servi, di fronte all'omonima chiesa.



L'area "foodmetti" è invece di recente istituzione, nasce nel 2022 dal progetto "Editoriale e Materiale di Critisno Tomei (chef), Carlo Spinelli (food writer), Giuseppe Camuncoli (disegnatore) e Salapress. Il concept prevede una serie di incontri con personaggi del mondo alimentare e

fumettistico unendo la tematica del fumetto al cibo. Si trova presso ex Scuderie Ducali in piazza San Romano.

4.4 Lucca Games

Lucca Games è la sezione dell'evento dedicata ai giochi da tavolo, giochi di ruolo, giochi di carte e videogiochi. Quest'area attrae un importante numero di espositori, da quelli collegati strettamente all'ambito del gioco ad espositori collegati alla cultura fantastica, fantascientifica e ludica.

Le aree di questa sezione sono molte e diverse ma per semplificare si possono dividere in quattro tipologie: autori ed editori di giochi, associazioni e realtà indipendenti, artisti ed artigiani e rivenditori di giochi e negozi specializzati.

L'area Tematica Games è un elemento storico della manifestazione, attiva da oltre 30 anni. Essa si trova nell'iconico Padiglione Carducci, il più grande tensostruttura dell'evento, dove per anni il mondo del gioco si è riunito durante la fiera. Inizialmente concepita per raccogliere l'universo del gioco e della letteratura Fantasy, nel corso del tempo il gioco di ruolo dal vivo ha trovato spazio nell'area tematica The Citadel, mentre la letteratura Fantasy è rimasta nei padiglioni, con una sezione dedicata. Anche il videogioco ha trovato una nuova collocazione con una propria area tematica. L'Area Demo è un vasto spazio ricco di tavoli per la prova dei giochi. Questa zona ospita diverse iniziative: una sezione è riservata ai giochi della Ludoteca, un'altra è dedicata alla prova del gioco vincitore del contest "Gioco dell'Anno", e ci sono anche varie attività legate a tornei e celebrazioni. Inoltre, le aree demo sono molteplici, poiché sono presenti anche in corrispondenza dei principali stand di giochi, come Giochi Uniti, DvGiochi e altri.

Sin dal 2000, l'Indipendence Bay è lo spazio dedicato da Lucca Games agli auto produttori e alle associazioni. Tutto ha avuto inizio con Angelo Porazzi, che ha rivoluzionato il panorama degli auto produttori creando l'Area Autoproduzione, un vero e proprio circo itinerante che si sposta da una manifestazione all'altra. In quest'area c'è la possibilità di incontrare autori che progettano, disegnano e producono i loro giochi da tavolo. Qui si può giocare insieme a questi artisti del gioco e osservare il processo di creazione di un gioco, dall'idea iniziale fino alla scatola finale. L'Area Autoproduzione non è solo una vetrina per esporre i propri prodotti, ma anche un laboratorio dove imparare a realizzare il proprio gioco. È poi presente l'area performace, fondata nel 1998 grazie all'idea di Rick Berry di realizzare una collaborazione artistica dal vivo con Phil Hale e Gerald Brom, nell'ambito di una mostra di opere originali curata da Cosimo Lorenzo Pancini e Roberto Irace. Quest'area è diventata un evento fisso del festival di Lucca che offre quattro giorni

di spettacolo ininterrotto, con decine di artisti che si alternano per dipingere dal vivo di fronte al pubblico.

Sempre nel padiglione Carducci si trova la “miniature island”, uno spazio dedicato al mondo dei wargame e dei giochi di miniature, che riunisce in un'unica area numerosi tavoli dimostrativi sia storici che fantasy, insieme alla Palestra di Colorazione e al Trofeo Grog. La Palestra di Colorazione è suddivisa in due sezioni: una didattica, dove è possibile apprendere e approfondire le tecniche di pittura delle miniature sotto la guida di esperti del settore, e un'area workshop, in cui si svolgono esibizioni permanenti di pittori professionisti che condividono le loro abilità. Si trovano artisti di fama internazionale che interagiscono con il pubblico attraverso seminari dedicati. I tavoli dimostrativi sono gestiti dai valorosi membri del Clan Conan e dalla vivace warband del Bivacco.



Il Trofeo Grog per la colorazione di miniature riconosce i migliori artisti nel settore delle miniature da gioco, indipendentemente dal produttore o dall'ambientazione, con centinaia di opere iscritte in diverse categorie. Dal 1993, il trofeo ha accolto migliaia di miniature, frutto della dedizione e della passione di numerosi pittori, modellisti e, in alcuni casi, veri e propri artisti. Negli ultimi anni, la competizione si è aperta anche agli scultori, coloro che creano i prototipi che spesso vengono poi prodotti in serie. Dal 2015, il Grog ha abbracciato la tecnologia, grazie al fondamentale supporto e alla collaborazione con Kabuki Models, dando spazio anche agli scultori digitali. L'aumento della disponibilità di software di scultura e stampanti 3D ha aperto nuove opportunità a un numero crescente di appassionati, ai quali è dedicata una categoria specifica nella competizione. La competizione tra i pittori, che negli ultimi anni ha visto un costante innalzamento della qualità, offre a tutti l'opportunità di contendersi uno dei prestigiosi premi in palio, con la tradizionale suddivisione tra le categorie Standard e Master. Dal 2022 la categoria prima presente “sculture stampate in 3D” è stata tolta dalla lista delle categorie ammesse.



Dopo le edizioni del “Lucca changes” nel 2023 tornano nella forma consolidata nel tempo delle “Ruolimpiadi”: è un evento storico che Lucca Games organizza dal 1995 per i giocatori di ruolo. Ispirato al celebre format dei “Giochi senza Frontiere”, un vero e proprio fenomeno culturale della seconda metà del ‘900, questo torneo si distingue per la sua longevità e unicità nel panorama internazionale del role playing game. Lucca Games ha quindi deciso di creare un torneo innovativo che consenta ai giocatori di essere protagonisti attivi e di condividere le proprie idee. Si tratta di una competizione gestita e giocata dai partecipanti stessi, caratterizzata da prove simili a quelle olimpiche, con un forte focus sull’esperienza collettiva, poiché il gioco di ruolo è essenzialmente una narrazione condivisa. Ogni squadra crea un evento originale basato su una specifica tipologia di gioco di ruolo (autoprodotti, narrativi, classici, live), che verrà poi giocato dai membri delle altre squadre, i quali riceveranno un punteggio al termine dell’esperienza. Le Ruolimpiadi offrono l’opportunità di esplorare realtà di gioco diverse, scoprire nuove ambientazioni e regolamenti, e provare approcci alternativi a giochi già conosciuti, il tutto immersi nella splendida cornice della principale manifestazione italiana del settore.



Il torneo di Mastering invece permette ai “master” (persona che conduce il gioco di ruolo) di tutta Italia di competere tra loro. Ogni anno partecipano più di 30 eventi, nei quali si confrontano le abilità di narrazione, conduzione di gioco, lo stile narrativo, la gestione dei giocatori e l’originalità.

4.5 Analisi dei flussi turistici

"Lucca Comics & Games" continua a crescere in modo esponenziale con ogni nuova edizione, sia in termini di arrivi che di partecipazione. La prima edizione nel 1993, conosciuta come "Lucca Comics", registrò quasi 30.000 visitatori, un vero e proprio record per l'epoca. Le edizioni del 1999, sia quella primaverile che quella autunnale, le ultime organizzate dall'ente Garnier, contarono rispettivamente circa 30.000 e 36.000 presenze.

Nel 2000, la manifestazione tornò a essere annuale dopo la formula semestrale degli anni '90, e si svolse per 5 giorni, attirando circa 37.000 visitatori, di cui 23.000 nel fine settimana che aprì le prime due giornate della fiera. Durante l'edizione del 2011, sono stati venduti 155.000 biglietti, con un picco di 50.000 visitatori solo nella giornata di domenica 30 ottobre, generando introiti per la città di circa 24 milioni di euro.

Dal 2012, il sito ufficiale di Lucca Comics & Games pubblica un bilancio sociale per ogni edizione, illustrando obiettivi e risultati della fiera. L'edizione del 2012 ha superato il record dell'anno precedente, con la vendita di 182.217 biglietti (considerando gli abbonamenti come biglietti separati), portando il totale delle presenze, inclusi i 7.727 pass per lo staff e gli espositori, a 212.217 visitatori, con un picco di circa 56.000 visitatori nella giornata di sabato 3 novembre.

Nel 2013, durante i quattro giorni dell'evento, si sono registrati 217.646 visitatori paganti (inclusi gli abbonamenti giornalieri), con punte di oltre 70.000 presenze il venerdì 1 e il sabato 2 novembre. Se si considerano anche gli accreditati di vario tipo (espositori, stampa, ospiti), il numero totale supera le 260.000 presenze. Inoltre, includendo gli eventi a partecipazione libera (come i cosplay per le strade della città, i concerti all'aperto, le mostre di Palazzo Ducale e gli incontri dedicati ai fumetti), si stima che le presenze complessive superino le 380.000 unità.

I biglietti totali venduti a Lucca Comics & Games 2014 sono stati 240.000, mentre le presenze registrate in città per la fiera nel corso dei quattro giorni sono state oltre 450 mila.

L'edizione 2015 di Lucca Comics & Games 2015, è un'annata caratterizzata da diverse novità, prima su tutte l'introduzione del limite al numero dei biglietti e l'aumento (parziale) dei prezzi, differenziati per la prima volta a seconda dei giorni (prezzo ridotto il giovedì, e aumentato il sabato). Nelle prime due giornate – giovedì e venerdì – i ticket strappati

sono stati 82.000, passando poi a 68.000 presenze il sabato, e un exploit all'ultimo giorno, con 70.000, stando alle comunicazioni della manifestazione.

Per il cinquantesimo anniversario dell'evento (2016) i visitatori paganti salgono a 271.000 con un record di presenze di 500.000 persone.

Sono stati 243.332 i visitatori paganti del Comics, dei videogame e dei cosplayer. Il festival di Lucca si conferma sempre più internazionale e aperto anche a nuove forme di 'comunicazione', inaugurando piazze rimaste ancora 'vergini' e sviluppando il settore dei game.

Durante Lucca Comics & Games 2018, in cinque giorni si sono registrate 250.263 presenze tramite ticketing. A queste si sommano i 331 Level Up Fan, visitatori che hanno optato per un nuovo e speciale abbonamento di cinque giorni, che offre servizi e opportunità aggiuntive. Tra queste, ci sono accessi riservati agli incontri con coupon, la possibilità di interagire direttamente con alcuni ospiti e l'accesso a una lounge esclusiva nel prestigioso palazzo Arnolfini.

Nel 2019 i cinque giorni della manifestazione svoltasi nella città toscana hanno portato alla cifra di 270.003 biglietti venduti, così suddivisi: 24.372 il 30 ottobre, 35.903 il 31 ottobre, 88.635 il 1° novembre, 81.399 il 2 novembre, 39.694 il 3 novembre.

Nel 2021 Ci sono stati 90 mila biglietti venduti, con il sold out dopo una sola settimana dall'apertura

Nel 2022 il record di ticket "che - affermano gli organizzatori - si conferma come il più importante d'Occidente, con 319.926 biglietti venduti" ma anche "per un'edizione che si è estesa anche al di fuori dei confini cittadini, approdando in 120 Campfire in tutta Italia che hanno organizzato oltre 450 eventi in 15 giorni, su RaiPlay con la sezione dedicata a Lucca Comics & Games, e che ha conquistato anche il web con il festival digital trasmesso su Twitch".



Le prime quattro giornate di novembre 2023 si posizionano tutte nella top 5 degli eventi con il maggior numero di biglietti venduti nella regione, totalizzando oltre 343mila ingressi

cumulativi (escludendo il quinto giorno). Inoltre, si collocano anche nella top 20 a livello nazionale. Questi dati sono riportati nel Rapporto Siae 2023.

La pioggia incessante e la tempesta di vento che ha colpito la Toscana durante i giorni della manifestazione hanno purtroppo causato vittime e ingenti danni, penalizzando i cosplayer, la musica (tornata all'aperto quest'anno per motivi tecnici, sebbene gratuita) e gli spostamenti in treno, auto e bus. Due Welcome Desk in città, dove chi ha il biglietto deve ritirare il braccialetto giornaliero per poter assistere agli eventi, sono insufficienti, soprattutto con un'affluenza così alta. La cancellazione del punto di ritiro in Piazza San Romano, che era logisticamente ideale, ha portato a code chilometriche e disordinate sulle Mura (sotto la pioggia) il primo giorno, con attese che variavano dalle 2 alle 5 ore, impedendo a molti di partecipare agli eventi prenotati. La situazione non è migliorata il secondo giorno, mentre il terzo, a causa dell'emergenza, si è deciso di sospendere temporaneamente l'obbligo del braccialetto. È inaccettabile che chi ha pagato biglietti o abbonamenti e non ha potuto usufruire dell'opzione di ricevere i braccialetti a casa debba perdere così tanto tempo inutilmente. Poiché gli organizzatori sono gli stessi e gli unici cambiamenti riguardano gli amministratori, sembra che ci sia stata una mancanza di coordinamento tra di loro, causando questo autentico disagio. Il successo di una manifestazione di tale portata non si misura solo dal numero di biglietti venduti (oltre 315.000 nel 2023, quasi un record rispetto all'anno scorso, un'enormità per una città piccola come Lucca), ma dalla facilità con cui gli utenti possono fruirne.

ANNO	NUMERO DI VISITATORI PAGANTI	VISITATORI TOTALI
1993	30.000	
1999	30.000	
1999	36.000	
2000	37.000	
2001		
2002	50.000	
2003	52.000	
2004	50.000	
2005		
2006	84.000	
2007	90.000	
2008	130.000	
2009	140.000	
2010	135.000	
2011	155.000	
2012	213.000	
2013	217.646	380.000
2014	240.000	450.000
2015	220.000	420.000
2016	271.000	500.000
2017	243.322	447.000
2018	251.084	
2019	270.000	750.000
2020	Evento annullato Covid-19	
2021	90.000	
2022	320.000	500.000
2023	314.000	

Tabella riassuntiva presenze.

4.6 Performance del settore ricettivo

Due delle principali istituzioni di Lucca, la Scuola IMT Alti Studi Lucca e Lucca Comics & Games, hanno avviato una collaborazione per promuovere lo sviluppo del territorio e della Regione. L'Unità di Ricerca LYNX dell'IMT Lucca ha realizzato uno studio approfondito per analizzare l'impatto della manifestazione, con un focus particolare sul pubblico e sui partner commerciali coinvolti, sotto la direzione della Prof.ssa Maria Luisa Catoni, responsabile dell'Unità di Ricerca LYNX, e con il coordinamento di Yesim Tonga Uriarte, Ph.D.

Questo studio ha considerato due aspetti principali: i visitatori dell'evento Lucca Comics e le motivazioni, opinioni e le attività degli espositori.

I responsabili del progetto hanno creato due sondaggi per questi gruppi.

Nel 2015, sono stati realizzati sondaggi tra il pubblico durante l'evento, sia all'interno dei padiglioni che online. L'unità di Ricerca LYNX ha allestito 7 postazioni distribuite su 6 aree tematiche, supportate da un gruppo di 38 volontari impegnati nella raccolta dei dati sul campo. Nello stesso istante altri ricercatori realizzavano dei sondaggi online su Facebook.

I risultati sono stati ottenuti attraverso 700 sondaggi del pubblico e 60 interviste agli espositori principali.

RISULTATI



Figura 31. Attività nel tempo libero.

Il pubblico di LC&G risulta ben bilanciato dal punto di vista di genere e presenta un buon livello di istruzione. In linea con queste informazioni, il pubblico di LC&G evidenzia di impiegare il proprio tempo libero in attività di elevato profilo, come la lettura e altre iniziative culturali.

Le strutture lavorano a pieno regime, non solo quelle della città ma quelle anche delle zone circostanti. In questo modo si crea un significativo beneficio economico e di immagine, derivante dall'allungamento della stagione turistica fino alla fine di ottobre.

Più della metà del pubblico di LC&G, il 51.2%, preferisce pernottare nella città di Lucca o nei dintorni, per poter partecipare alla manifestazione. Il numero medio dei pernottamenti è di 3. Il minimo è 1 notte e il massimo sono 10.

LC&G promuove anche diverse altre attività turistiche. Sebbene l'obiettivo principale della visita sia partecipare all'evento, il 55% dei partecipanti si impegna anche in altre esperienze al di fuori della manifestazione. Tra questi, il 45% esplora monumenti, musei, gallerie e altri luoghi storici, il 27% si dedica allo shopping anche al di fuori dell'area di LC&G, mentre il 15% visita altre città, che offrono una vasta gamma di attrazioni turistiche, sia piccole che grandi.



Figura 32. Altre attività al di fuori dell'evento.

IMPATTO TURISMO CULTURALE ED ECONOMICO

Per comprendere l'impatto economico legato alla spesa del pubblico partecipante all'evento, è fondamentale sottolineare che questo rappresenta solo uno degli aspetti significativi del contesto più ampio. Come illustrato nello schema, l'impatto economico di un evento di tale portata è estremamente complesso e il suo successo dipende da molteplici fattori. All'interno di questa complessità, la nostra attenzione e ricerca si sono focalizzate su questa specifica parte dello schema, mentre il resto rimane da esplorare e potrebbe rivelarsi cruciale per sbloccare le potenzialità della città e del territorio.

L'impatto economico è quindi determinato dalla somma di: la spesa del pubblico pagante, la spesa del pubblico non pagante, spesa degli espositori, spesa di Lucca Comics & Games S.r.l., spesa di partecipanti professionali e detentori di pass e l'effetto moltiplicatore.

La ricerca indica una spesa del pubblico pagante di 27.5 milioni di euro.



Figura 34. Spesa dell'evento.

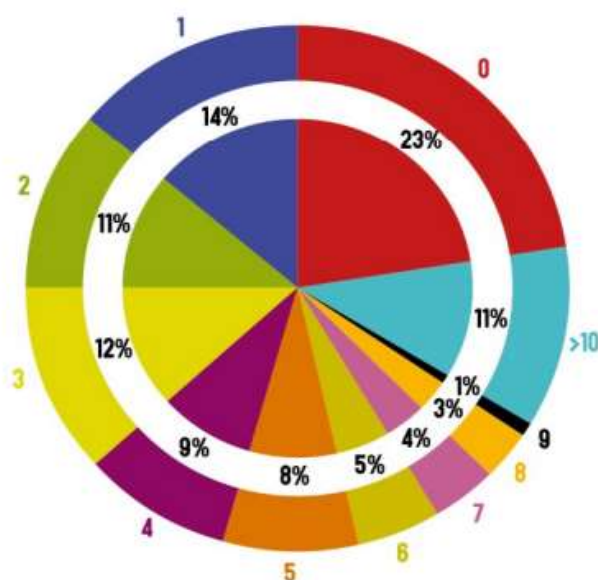


Figura 33. Partecipazione all'evento in passato.

È emerso come ci sia una forte tendenza a frequentare l'evento regolarmente. La media della partecipazione alle edizioni precedenti è di 4. L'11% del pubblico ha partecipato all'evento più di 10 volte in passato.

Il 91% del pubblico è soddisfatto o molto soddisfatto dell'esperienza dell'evento e il 98% è intenzionato a visitarlo di nuovo.

4.7 Lucca Changes

A causa della pandemia da Covid-19, l'edizione del 2020 di Lucca Comics & Games si è completamente rivoluzionata. È stata sospesa la formula consueta in presenza per dare spazio ad eventi in streaming e ai “campfire” in tutta Italia.

Questa edizione speciale si è svolta dal 29 ottobre al 1° novembre in una versione che viene definita “quadripartita” ossia dal vivo in città, attraverso i canali di streaming, attraverso vari canali Rai e nei campfire (negozi specializzati in fumetto, giochi e narrativa fantasy).

I Campfire sono stati una delle anime delle esperienze dell'evento e sono stati realizzati con lo scopo di portare Lucca Comics and Games a tutto il pubblico che non avrebbe potuto usufruire del festival nella sua forma classica.

Viene realizzato un palinsesto di 115 campfire dislocati nei negozi specializzati in tutta Italia (salvo limitazioni sanitarie locali). Molta enfasi viene data alla collaborazione con la Rai: sul canale Rai 4 sono stati trasmessi degli speciali di Wonderland, fra cui la cerimonia di apertura che ripercorre la carriera di Vincenzo Mollica, che molto ha fatto per rendere popolare la cultura dei fumetti in Italia, e quello di consegna virtuale dei premi Gran Guinigi. Su Rai Radio 2 vengono trasmessi gli eventi lucchesi così come i campfire su tutta la penisola; mentre lo streaming Rai Play ha ospitato una collezione di contenuti ad hoc, come un'intervista esclusiva al creatore di Mazinga Go Nagai, realizzata con la collaborazione di Edizioni BD, e il documentario “La cena delle voci” sui più celebri doppiatori italiani di anime.

In Veneto sono 9 i negozi specializzati che hanno preso parte all'evento: due a Padova, uno a Vicenza, uno a Rovigo, due a Verona, due a Venezia e uno a Treviso.

In città vengono allestiti tre luoghi fisici: una al Teatro del Giglio, una al Teatro di San Girolamo e al Cinema Astra. In città si sono potuti presentare solo i possessori dei biglietti degli eventi organizzati.

Il calendario di eventi definiti phy-gital (ossia in contemporanea fisici e trasmessi online) ma anche solo online è risultato molto ricco. Dalla presentazione di contenuti esclusivi, come ad esempio Diabolik e la serie Sky Romulus alla presenza (fisica ed online) di grandi ospiti.

Questa edizione speciale e rivisitata ha portato a delle novità che rimangono poi anche nelle edizioni successive, come ad esempio i Campfire. nel 2021 si sono registrati 122 Campfire, rispetto ai 115 del 2020, con un tasso di riadesione vicino al 90% rispetto all'edizione precedente e un numero crescente di richieste di adesione da parte di nuovi partecipanti. Per il futuro si intende ampliare la rete dei negozi aderenti, non solo in termini quantitativi, ma anche coinvolgendo tipologie di negozi che non sono necessariamente specializzati nel settore. Un altro aspetto importante è il rafforzamento a livello territoriale, per garantire la massima accessibilità al pubblico.

4.8 Rapporto tra destinazione ed evento

Potenziare la collaborazione con Lucca Comics & Games per creare un'offerta turistica ben strutturata. La Toscana si presenta come una terra del 'fantastico', grazie alla sua ricchezza di borghi medievali, paesaggi incantevoli e storie che hanno ispirato numerosi scrittori e autori. Questi temi sono stati al centro del press café organizzato durante l'evento presso la Camera di Commercio, dove è stato presentato l'accordo tra Toscana Promozione Turistica e Lucca Crea per la creazione di un canale promozionale dedicato alla Toscana 'fantastica'. Hanno partecipato all'incontro l'assessore all'economia e al turismo Leonardo Marras, il direttore di Toscana Promozione Turistica Francesco Tapinassi, la presidente di Lucca Crea Francesca Fazzi e il direttore di Lucca Comics & Games Emanuele Vietina.

La collaborazione tra la Regione e Lucca Comics & Games è iniziata nell'edizione 2021 attraverso l'agenzia Toscana Promozione Turistica e la campagna 'Rinascimento senza fine'. Si è poi rafforzata con una presenza più articolata e diversificata: l'obiettivo è continuare a crescere e sviluppare un'offerta turistica strutturata. Il festival è uno degli eventi più significativi della Toscana, un grande attrattore che attira migliaia di appassionati di fumetti, giochi, cinema d'animazione, serie TV, narrativa fantasy e cultura pop in generale. Secondo l'assessore Marras "Si tratta di un evento di grande importanza, che, grazie ai numeri che riesce a generare e al periodo in cui si svolge, ha un impatto significativo su tutto il territorio. Merita quindi il sostegno della Regione e, grazie alle risorse del FUNT, il Fondo Unico Nazionale per il Turismo, potremo garantire un contributo sostanzioso di 200mila euro".

La Toscana si presenta come una terra del 'fantastico', con borghi medievali, storie, arte, paesaggi e boschi che hanno ispirato sia la narrativa classica che quella fantastica. Un insieme di elementi che crea un legame unico tra gruppi di appassionati che scelgono di visitare l'Italia, la Toscana e Lucca per vivere esperienze diverse dal solito.

Con queste premesse, per sfruttare al meglio la sinergia tra Regione e Lucca Comics & Games e attrarre nuovi flussi interessati a questo specifico segmento, Toscana Promozione Turistica e Lucca Crea hanno firmato oggi un accordo di intenti. Secondo Tapinassi: "Con questa firma avviamo un gruppo di lavoro dedicato alla 'Toscana fantastica' per raccontare gli aspetti legati al fantasy. L'obiettivo è individuare azioni promozionali efficaci, grazie all'esperienza di Lucca Comics & Games, per proporre e accompagnare i visitatori in nuove esperienze nella nostra regione".

Quella con la Regione Toscana e l'Agenzia di promozione turistica è una relazione che è nata negli anni più difficili per il Lucca Comics & Games, anni in cui la Regione ha dimostrato concretamente vicinanza e fiducia.

Il pubblico è considerato come promotore ideale dei luoghi della Toscana Fantastica per portare i linguaggi del fantasy nei luoghi della cultura e della storia, attirando nuove fasce di pubblico e intercettando anche gli interessi dei più giovani.

La Toscana è conosciuta per la sua capacità di attrarre visitatori e l'offerta culturale del festival e le competenze acquisite rappresentano risorse preziose per arricchire l'offerta turistica della regione a livello internazionale. È quindi essenziale che Lucca Comics & Games venga inserito ufficialmente nell'agenda della Regione, che potrà sostenere questo percorso di internazionalizzazione. È necessario continuare a valorizzare le proposte attraverso la sperimentazione, unendo il mondo 'classico' alle nuove mitologie ludiche, videoludiche e narrative, ispirate anche ai linguaggi dei fumetti e delle serie TV più popolari, che negli ultimi anni hanno catturato non solo l'attenzione dei giovani, ma hanno anche risvegliato l'interesse di molti 'fan inconsapevoli', spingendoli a esplorare nuovi itinerari turistici e opportunità di approfondimento.

Capitolo 5:

PROPOSTE STRATEGICHE-OPERATIVE

Oggi, gli eventi rappresentano uno dei principali strumenti per stimolare i flussi turistici. Questo settore non solo favorisce lo sviluppo del turismo di prossimità, ma contribuisce anche a creare attrattive a livello internazionale, in grado di modificare e definire il profilo turistico di un territorio. Infatti, molte strategie di marketing si concentrano sempre di più sugli eventi come mezzo di comunicazione e promozione per una destinazione. Durante tutto l'anno, il territorio di Lucca propone una vasta gamma di eventi di ogni genere, diventando così un elemento di attrazione grazie alla vivacità delle tradizioni, delle feste e delle iniziative culturali e naturalistiche. Questi eventi hanno la capacità di catturare costantemente l'attenzione, offrendo al territorio e ai suoi protagonisti l'opportunità di dimostrare di essere un luogo creativo e dinamico, contribuendo così allo sviluppo e al posizionamento locale.

L'evento Lucca Comics & Games da molti anni attira centinaia di migliaia di persone nel centro storico. Come sottolineato nel capitolo precedente, chi partecipa alla fiera ha spesso già avuto esperienze precedenti, mentre coloro che vi partecipano per la prima volta desiderano comunque tornare, attratti dalla spettacolarità e dall'interesse che caratterizzano l'evento.

Un evento di questa portata purtroppo non manca di diverse criticità; in alcuni articoli già da tempo ci si lamenta del fatto che la fiera sia cresciuta troppo e non possa più essere gestita in uno spazio così ristretto come il centro storico della città la quale, per conformazione urbanistica, non è strutturalmente equipaggiata per accogliere così tante persone. Il festival e il comune si ritrovano di fatto in un non indifferente conflitto d'interessi. L'interesse di Lucca è ovviamente portare più gente possibile nella città per riempire le strutture ricettive e far in modo che i visitatori acquistino beni e servizi, l'evento, d'altro canto, desidera proporre un'esperienza migliore possibile. Ciò che accade nei giorni dedicati al festival è che naturalmente si può accedere al centro storico sia che ci sia muniti di biglietto, sia solo per dare un'occhiata alla manifestazione, questo causa un importante sovraffollamento della città che si ritrova completamente satura, rendendo molto complicato lo spostamento da un polo all'altro. Già nel 2015, in un'intervista con Renato Genovese, direttore del Lucca Comics & Games, si era affrontata la tematica e quest'ultimo aveva assicurato che la situazione dei visitatori, da

lui definiti “abusivi” (ossia i non paganti) sarebbe cambiata, ma quasi 10 anni dopo la situazione è rimasta la medesima. Per poter migliorare l’evento ci potrebbero essere diverse proposte, in primis permettere, durante i giorni del festival, l’accesso solo ai visitatori muniti di biglietto. Essendo il centro storico fortificato sarebbe piuttosto semplice impedire a chi non ha il biglietto di non accedere all’evento. In questo modo la città sarebbe meno satura e ci si potrebbe godere al meglio l’esperienza. Per avere comunque un buon afflusso di visitatori si potrebbe aumentare leggermente il numero massimo di biglietti acquistabili così da avere comunque una buona affluenza senza però compromettere la buona riuscita dell’evento.

Un’altra soluzione potrebbe essere quella di tornare a cadenza semestrale così da portare il doppio dei visitatori paganti, ma in due periodi diversi dell’anno cercando però al contempo di non sovrapporsi con altre fiere del fumetto. Questa soluzione porterebbe anche ad un allungamento della stagionalità, posizionando il Comics all’inizio della primavera e alla fine dell’autunno, infatti, si aumenterebbe il numero di arrivi e presenze nella città di Lucca e dintorni in periodi dell’anno che di solito sono meno frequentati dai visitatori.

Per aumentare gli introiti del comune, si potrebbero organizzare delle zone di deposito bagagli a pagamento. Molti visitatori fanno acquisti, spesso anche ingombranti, che poi sono costretti a portarsi in giro tutto il giorno e che sarebbero ben felici di lasciare in custodia e riprendere alla sera prima di rientrare nei propri alloggi. Questa soluzione porterebbe anche ad acquistare di più poiché ci si renderebbe meno conto della quantità di cose che si sono comprate.

Negli ultimi anni è stato introdotto il "Welcome desk", un punto di ritiro per il braccialetto necessario per accedere ai padiglioni. Tuttavia, le postazioni di ritiro si sono rivelate insufficienti, causando attese che possono arrivare fino a quattro ore. Per ricevere il braccialetto a casa, è necessario prenotarlo con largo anticipo, ma non tutti lo fanno. Nel 2024, considerando che le spedizioni possono avvenire anche in giornata, sarebbe opportuno migliorare questo servizio, permettendo così di ricevere il braccialetto comodamente a casa in modo più efficiente, evitando di perdere ore preziose dell'evento. Se ciò non fosse realizzabile, suggerirei di aumentare il numero di Welcome desk disponibili, poiché attualmente non sono sufficienti, se introdotte si potrebbero sfruttare le zone deposito bagaglio concentrando in zone uniche servizi differenti.

Un'altra questione problematica è rappresentata dalla carenza dei servizi di parcheggio e trasporto. Nel corso degli anni, questi servizi sono aumentati, ma non in modo proporzionale all'espansione del festival. Una possibile soluzione per affrontare questo problema potrebbe essere quella di realizzare parcheggi più distanti dalla zona dell'evento e offrire un servizio di navetta per accompagnare i visitatori dal parcheggio all'evento stesso.

Il comune di Lucca fa parte dell'Ambito Turistico Piana di Lucca, il quale ha costituito con deliberazione di Giunta Comunale n.182 del 13 agosto 2019, l'Osservatorio Turistico di Destinazione dell'ambito territoriale Piana di Lucca.

Come proposto dal DMP ambito Piana di Lucca, per far in modo di garantire una gestione efficace dei diversi aspetti della destinazione, l'organizzazione dell'Ambito deve trasformarsi in una DMO (Destination Management Organization). Questo richiede di superare i vincoli gestionali stabiliti dalle normative regionali, adottando un approccio innovativo che si allinei con le pratiche di successo di altre destinazioni turistiche, sia in Italia che all'estero. Al momento però non è ancora strutturata in una forma giuridica.

Come previsto dalla destinazione, continuerò a lavorare per raggiungere gli obiettivi suddivisi in quattro aree principali: le attività istituzionali, che comprendono la gestione e il coordinamento amministrativo; i progetti di settore, focalizzati sulle risorse disponibili, le infrastrutture e gli eventi locali; e la redazione del piano operativo. Inoltre, ci sarà un'attenzione particolare all'informazione e all'accoglienza turistica, attraverso attività di back office, la gestione della piattaforma IAT e la creazione di supporti informativi cartacei. Un'altra area di intervento riguarda la comunicazione, che si occupa di web marketing, gestione dei social media e organizzazione di materiale promozionale. Infine, ci sarà un focus sulla promo-commercializzazione, con la creazione e vendita di prodotti turistici tematici.

La forma giuridica che si potrebbe adottare è quella di una fondazione, con competenza nella provincia di Lucca. La scelta di istituire una fondazione deriva dalla volontà di focalizzare gli obiettivi della DMO non solo sul profitto, ma sulla collaborazione e sul miglioramento del rapporto tra destinazione ed evento. Propongo di creare una fondazione di partecipazione mista, che favorisca la cooperazione tra enti pubblici e privati. Questa opzione presenta il vantaggio di garantire una gestione e un coordinamento efficaci delle varie iniziative promosse da questi attori, oltre a stimolare un processo collaborativo. L'obiettivo finale è sviluppare, nel tempo, una struttura interna più

organizzata, caratterizzata da professionalità e ruoli diversificati, in grado di supportare servizi di accoglienza, promozione e crescita del turismo locale. La DMO dovrebbe essere organizzata da diverse figure, in primis una direzione generale, la quale collabora in modo sinergico e integrato con gli stakeholder locali, definisce le attività di marketing promozionale e le azioni operative correlate e stabilisce le linee guida per la raccolta di dati sull'andamento del turismo.

La segreteria amministrativa: che si occupa dell'assistenza amministrativa mirata attraverso la gestione di fatture e spese, oltre all'archiviazione di documenti interni ed esterni, quali accordi, relazioni e contratti. Questa area necessita di un responsabile che si occupa del controllo di gestione e delle figure di supporto per le funzioni amministrative.

Un ecosistema digitale che supporta nelle attività di gestione delle prenotazioni online, aggiorna i contenuti online e ne verifica la veridicità delle informazioni.

Una sezione per la brand identity che si occupa delle attività quali la creazione dell'identità del marchio che si traduce nello sviluppo di una strategia di branding chiara e coerente per la destinazione turistica.

Presenza poi della gestione degli uffici turistici e info point che si traduce nella vendita di materiali informativi, quali brochure, mappe e guide turistiche, la commercializzazione di biglietti e pass per turisti, assistenza linguistica per i visitatori internazionali e infine la raccolta di opinioni per ottimizzare al meglio il servizio fornito. È necessario un responsabile e sei figure disposte nei tre uffici turistici situati nella città di Lucca.

Un'organizzazione di tavoli di prodotti tematici: coinvolgimento degli attori chiave, comprese le associazioni professionali, le organizzazioni culturali e gli enti pubblici, per consentire la definizione di azioni concrete volte a sviluppare e promuovere l'offerta turistica. Ciò include la creazione di pacchetti turistici e lo sviluppo di strategie di marketing. Inoltre, si prevede la realizzazione di un catalogo di prodotti, in cui organizzare e presentare le informazioni relative alle esperienze turistiche disponibili nella destinazione, con l'obiettivo di promuovere il luogo e facilitare la pianificazione di viaggi e soggiorni.

Una sezione che si occupi poi dell'e-commerce che consiste nella pianificazione e l'amministrazione del catalogo online, rendendolo fruibile per gli utenti tramite un'interfaccia che permette di visualizzare prezzi, opzioni disponibili e dettagli. Questa

attività può anche includere la possibilità di prenotare alloggi, attività, tour guidati, pacchetti turistici e altro, offrendo informazioni aggiornate sulla disponibilità e semplificando il processo di prenotazione.

Infine, la presenza di una business intelligence che, mediante l'uso di strumenti e tecniche per l'estrazione dei dati aziendali disponibili, offre informazioni preziose per le decisioni strategiche e operative dell'azienda.

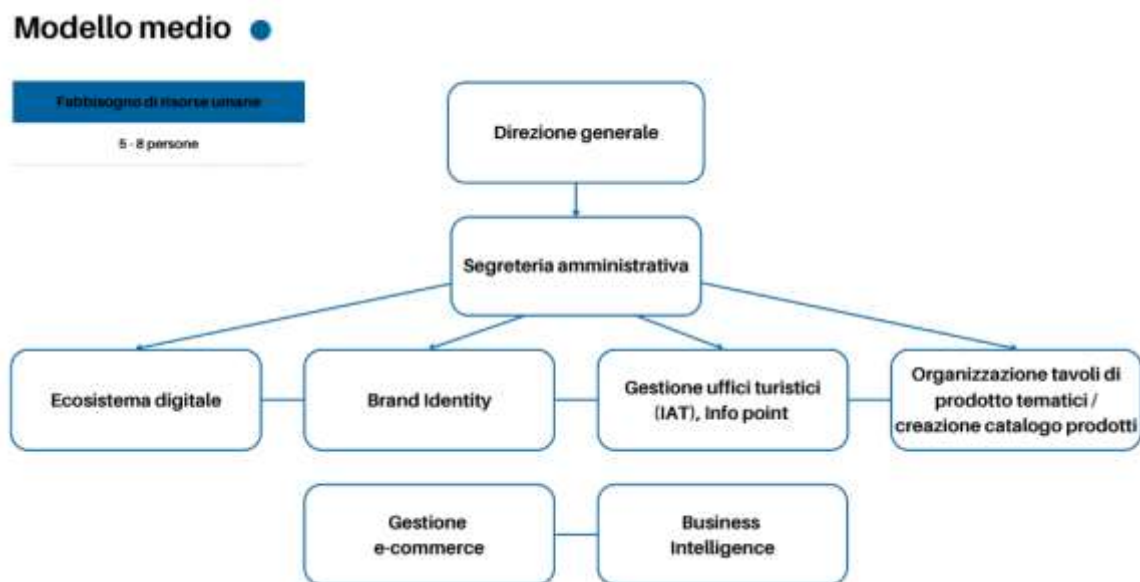


Figura 35. Modello medio DMO.

Le prospettive di budget per questa DMO sono di circa 500.000/ 1 milione di euro, di cui indicativamente il 30% deve essere speso per il personale e il restante 70% serve alle attività.

Le fonti di finanziamento per questo tipo di DMO sono: la tassa di soggiorno, i contributi pubblici, erogati dalle Camere di Commercio e dalla Regione, eventuali bandi, ricavi commerciali derivati dalla vendita di pacchetti turistici e infine gli sponsor.

Un aspetto fondamentale ricade sulle attività di informazione e comunicazione turistica; gli uffici turistici sono già presenti, ma devono essere implementati in modo tale da fornire ai turisti informazioni riguardanti mostre, musei ed eventi e riuscire a procurare preventidite per gli eventi che si svolgono nella città.

L'ecosistema digitale avrebbe il compito di creare un sito web ufficiale in cui reperire tutte le informazioni in modo chiaro e veloce, dividendolo in aree tematiche, la cultura, il

paesaggio, l'enogastronomia, e gli eventi. Queste informazioni sono presenti nel sito turismo.lucca.it ma potrebbero essere presentate in maniera più lineare ed accattivante, inserirei inoltre la possibilità di consultare il sito in altre lingue come il Russo e il Cinese per renderlo più facilmente fruibile a questi due mercati. Includerei una stringa di ricerca dove inserire il periodo in cui si intende visitare la città cosicché il sito indichi in maniera immediata quali esperienze ed eventi si può partecipare.

In questo sito creerei dei collegamenti diretti con il sito ufficiale dell'evento Lucca Comics e dei rivenditori dei biglietti di ingresso al Festival.

Per pubblicizzare al meglio l'evento poi farei in modo di collaborare con dei promoter sulle varie piattaforme social. La testimonianza di una persona famosa può essere un modo per incentivare il turismo. Attraverso la condivisione di diversi contenuti, (foto o video), andrebbe a raccontare la propria esperienza e a fornire dei consigli pratici su come vivere la città e il festival. Coinvolgere personalità emergenti e influenti può offrire l'opportunità di attrarre un pubblico in continua espansione.

Attualmente, i prodotti tematici offerti dalla DMO comprendono: il turismo attivo, che abbraccia temi come la natura e lo sport; il turismo lento, che si focalizza su enogastronomia, relax, benessere e scoperta del territorio, arte e cultura; il turismo di lusso, che include dimore storiche, shopping e matrimoni; e infine il turismo business, dedicato alle convention aziendali.

Il potenziamento dei prodotti si è concentrato sulla ripresa dopo la crisi causata dalla pandemia. Questo è evidente nel settore arte e cultura, che ha puntato sugli short break, promuovendo in particolare viaggi dedicati all'arte, alle ville, ai giardini e ai palazzi storici, relegando in secondo piano gli eventi. Poiché questi ultimi hanno ripreso a pieno ritmo nel 2023, è fondamentale integrarli nel prodotto per garantire un percorso di miglioramento coerente e comune.

CONCLUSIONI

In questo elaborato ho approfondito l'evento Lucca Comics & Games poiché è un festival che ho avuto il piacere di visitare e che volevo comprendere meglio negli aspetti organizzativi. È ormai chiaro quanto sia importante e di spicco questa manifestazione.

Per potersi esprimere e pubblicizzare al meglio, sia nei confronti dei visitatori che degli operatori turistici, la città di Lucca dovrebbe creare un marchio unico e riconoscibile in modo tale da posizionarsi in maniera più competitiva nel mercato, lo slogan "Città delle cento chiese" racchiude solo una minima parte di quello che la città ha da offrire, accantonando così tutta la parte naturalistica e di eventi. Implementando questo slogan, ad esempio con il Lucca Comics e con la musica, richiamerebbe a una città che offre non solo attrattive culturali religiose, ma a un'immagine di una città ricca di animazione e indirizzata ad un pubblico giovane.

La città di Lucca vanta un patrimonio artistico e culturale di grande valore, ma l'offerta è ancora piuttosto dispersa. Si avverte la mancanza dell'operatività delle azioni specifiche e coordinate nel campo del Destination Management e del Destination Marketing, che porta ad un'immagine della destinazione poco definita per i turisti che devono scegliere la loro meta per le vacanze.

Un obiettivo fondamentale da porsi è quello di sfruttare il legame tra l'immagine dell'evento e quella della destinazione, che si forma nella mente dei visitatori del festival. L'ufficialità della DMO a Lucca faciliterebbe tutte le attività legate al Destination Management e al Destination Marketing, ormai indispensabili per affrontare le nuove sfide del turismo.

Con questo elaborato ho cercato di porre l'attenzione sull'importanza che ricopre questo evento ma anche sulle sue fragilità proponendo infine delle soluzioni per far in modo che non cresca più solo in termini di quantità di visitatori ma anche in termini di qualità dell'offerta.

BIBLIOGRAFIA

- Cercola R. Izzo F. Bonetti E., 2017, *“Eventi e strategie di marketing territoriale”*, FrancoAngeli, Milano.
- Gunn C.A., 1988, *“Vacationscape: Designing Tourist Regions”*, Van Nostrand, NY.
- Kotler P. Bowen J., 2002, *“Marketing del turismo”*, Pearson editore, Milano.
- Marchioro S., Miotto A., 2022, *“Ripensare il futuro del turismo – Verso la destination sustainability,”* FrancoAngeli s.r.l., Milano.
- Marchioro S., Miotto A., 2018, *“La Governance del Turismo nell’Era del Digitale”*, Gallica 1689 s.r.l., Bolzano.
- Martini U., 2000, *“Destinazione turistica e territorio”* in *“Marketing delle destinazioni turistiche”*, a cura di Franch M. Milano, McGraw-Hill.
- Rispoli M., Tamma M., 1995, *“Risposte strategiche alla complessità”*, Giappichelli.
- Tamma M., 2000, *“Aspetti strategici del Destination Management”*, in Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *“Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche”*, Touring University Press, Milano.

SITOGRAFIA

<https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2020/11/Tourism-statistics-annual-results-for-the-accommodation-sector.pdf>

<https://www.istat.it/it/files//2019/12/C19.pdf>

<https://www.teamsystem.com/magazine/horeca/ota-cosa-sono/>

<https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2021/11/Piano-Strategico-del-Turismo-2017-2022.pdf>

<https://www.simtur.it/smart-life/leggi-e-norme/piano-strategico-del-turismo-2023-27-i-cinque-pilastri/>

<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/BGT/01375440.pdf>

<https://italiaindati.com/turismo-in-italia/>

<https://www.coldiretti.it/economia/turismo-14-spesa-stranieri-al-ristorante>

<https://www.bancaditalia.it/statistiche/tematiche/rapporti-estero/turismo-internazionale/index.html?dotcache=refresh>

<https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2023.21.1.1>

<https://www.unwto.org/tourism-statistics>

<https://unstats.un.org/sdgs/dataportal>

<https://tourism4sdgs.org/>

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599327/EPRS_BRI\(2017\)599327_IT.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599327/EPRS_BRI(2017)599327_IT.pdf)

<https://documenti.camera.it/leg19/documentiAcquisiti/COM10/Audizioni/leg19.com10.Audizioni.Memoria.PUBBLICO.ideGes.8301.16-06-2023-11-00-16.804.pdf>

<https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2021/11/Piano-Strategico-del-Turismo-2017-2022.pdf>

https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/collana-seminari-convegni/2018-0023/Petrella_11dic.pdf

<https://finanza.lastampa.it/News/2024/02/05/turismo-un-2023-al-top-per-l-italia-851-milioni-di-presenze-per-84-5-miliardi-di-euro-di-consumi/MTUxXzIwMjQ0MDItMDVfVExC>

<https://eurodeputatipd.eu/2022/05/13/il-devastante-impatto-della-guerra-ucraina-sui-trasporti-e-sul-turismo>

https://www.comune.lucca.it/app/uploads/2023/05/DMP_PIANA_LUCCA.pdf

<https://www.confcommercio.it/-/turismo-in-italia>

https://www.ministeroturismo.gov.it/wp-content/uploads/2024/07/TDH_INFOGRAFICA_Giugno-2024-v.3.0.pdf

<https://www.toscanapromozione.it/turismo-modificato-testo-unico-si-28-nuovi-ambiti/>

<https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/medio-oriente-limpatto-del-conflitto-164581>

https://www.istat.it/it/files/2023/04/REPORT_VIAGGIEVACANZE_2022.pdf

https://www.istat.it/it/files//2024/04/REPORT_VIAGGIEVACANZE_2023.pdf

<https://digitalmarketingturistico.it/2-3-web-marketing-delle-destinazioni/>

<https://ot.toscanapromozione.it/>

<https://toscana-accessibile.it/turismo-e-ambiente#:~:text=In%20Regione%20Toscana%2C%20il%20Turismo,viene%20calcolata%20oltre%20i%2010%25.>

<https://www.visituscany.com/it/idee/vacanze-in-montagna-toscana/>

<http://www.bandierablu.org/common/index.asp>

<https://www.toscana.info/terme-toscana/>

<https://www.regione.toscana.it/-/turismo-la-nuova-legge-regionale-testo-unico-sul-sistema-turistico-regionale->

https://www.sviluppo.toscana.it/sites/default/files/Decreto_n.5985_del_29-03-2022-Allegato-1.pdf

<https://www.turismo.lucca.it/la-citta>

https://soprintendenzaluccaemassacarrara.cultura.gov.it/?page_id=21

<https://toscanaeconomy.it/turismo-a-lucca-i-primi-dati-del-2024/>

http://allegatiatti.comune.lucca.it/Anno%202019/consulta_2019/4.%20GORACCI_OTD.pdf

<https://www.turismo.lucca.it/le-mura-di-lucca-infopoint>

<https://www.regione.toscana.it/-/approvato-il-programma-regionale-di-sviluppo-2021-2025>

<https://www.expirit.academy/dmc-piana-di-lucca-travel-to-the-future/>

<http://www.confcommerciolums.it/it-IT/eventi>

http://www.yamatovideo.com/press_int.asp?idEntita=173

<https://www.periscopionline.it/lucca-comics-games-2022-dopo-due-anni-in-sordina-unedizione-da-record-266172.html#:~:text=Un'affluenza%20altissima%2C%2036%20mila,per%20questa%2056%20%20edizione.>

https://corrierefiorentino.corriere.it/notizie/cronaca/23_novembre_05/lucca-comics-2023-chiude-con-oltre-314-mila-spettatori-24a782cd-e90c-447a-a120-d1fc93164xlk.shtml

<http://www.luccaholdingspa.it/LuccaComicsAndGamesSrl>

<https://www.animeclick.it/news/42807-intervista-esclusiva-a-renato-genovese-direttore-lucca-c>

<https://www.ilpost.it/2023/10/27/lucca-comics-disagi/>