



Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020

*Sviluppo turistico sostenibile per la
valorizzazione delle identità e dei
patrimoni*



Regione Toscana



INDICE

1	Le finalità del Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020	1
1.1	Introduzione.....	1
1.2	Nota metodologica.....	3
1.3	L'aggiornamento del Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020	6
1.4	Il quadro normativo e istituzionale di riferimento	7
1.4.1	<i>La strategia europea sul turismo e le fonti normative italiane.....</i>	<i>7</i>
1.4.2	<i>La disciplina nazionale</i>	<i>9</i>
1.4.3	<i>La normativa Regionale e le funzioni amministrative dei Comuni.....</i>	<i>10</i>
2	Il turismo e gli scenari futuri.....	12
2.1	Andamento e scenari del turismo internazionale.....	12
2.2	Andamento e scenari del turismo in Italia.....	16
3	La valorizzazione del turismo in Toscana	21
3.1	Premessa.....	21
3.2	Il turismo in Toscana: una lettura per macroambiti territoriali.....	23
3.3	Il turismo nelle aree urbane	26
3.3.1.1	<i>Firenze e le principali città d'arte della regione.....</i>	<i>26</i>
3.3.1.2	<i>Le città termali.....</i>	<i>32</i>
3.4	Il turismo esperienziale nelle aree interne.....	34
3.4.1.1	<i>Le aree collinari.....</i>	<i>34</i>
3.4.1.2	<i>I sistemi turistici montani.....</i>	<i>40</i>
3.5	I sistemi balneari	43
3.6	Alcune indicazioni di policy	48
4	La vision.....	51
4.1	Una vision condivisa	51
4.2	La vision di Toscana 2020	52
4.3	La road map per la realizzazione della vision	54
5	Nuove regole per nuove strategie: l'organizzazione turistica regionale	56
5.1	Premessa.....	56
5.2	Obiettivi specifici.....	59
5.3	La governance turistica	59
5.4	La strategia	61
5.5	Le funzioni dei nuovi ambiti turistici territoriali.....	63
5.6	Governance turistica regionale e governance locale.....	65
6	Conoscere per programmare: dalla motivazione del viaggiatore all'offerta della destinazione	69
6.1	Premessa.....	69
6.2	Obiettivo generale: creare valore attraverso la conoscenza e la gestione delle destinazioni	70
6.3	Obiettivi specifici.....	70
6.3.1	<i>Obiettivo A) Rafforzare gli strumenti di analisi della domanda e dell'offerta turistica</i>	<i>70</i>
6.3.2	<i>Obiettivo B) Coinvolgere tutti soggetti preposti allo sviluppo della Destinazione Turistica in un rinnovato modello di concertazione.....</i>	<i>72</i>
6.3.3	<i>Obiettivo C) Introdurre strumenti di programmazione a supporto di uno sviluppo competitivo e sostenibile.....</i>	<i>73</i>
6.3.4	<i>Linee di intervento</i>	<i>73</i>
7	Accoglienza come segno distintivo	80
7.1	Premessa.....	80
7.2	Obiettivi specifici.....	82
7.2.1	<i>Linee di intervento</i>	<i>83</i>

8	Comunicare le identità	90
8.1	Premessa.....	90
8.2	Migliorare attrattività e competitività: un obiettivo generale da raggiungere.....	90
8.3	Obiettivi specifici.....	91
8.3.1	<i>Obiettivo A) Comunicare il Tuscany Lifestyle.....</i>	<i>91</i>
8.3.2	<i>Obiettivo B) Diminuire il gap tra meta desiderata e meta effettivamente scelta</i>	<i>92</i>
8.3.3	<i>Obiettivo C) Salvaguardare la qualità del brand</i>	<i>92</i>
8.3.4	<i>Le fonti informative.....</i>	<i>93</i>
8.3.5	<i>Linee di intervento</i>	<i>93</i>
9	Cura dei contenuti	99
9.1	Premessa.....	99
9.2	Obiettivi specifici.....	99
9.2.1	<i>Obiettivo A) Consolidare e migliorare l'appeal dell'offerta turistica regionale.....</i>	<i>99</i>
9.2.2	<i>Obiettivo B) Differenziare i contenuti.....</i>	<i>100</i>
9.2.3	<i>Obiettivo C) Definizione di livelli specifici di informazione, approfondimento e fruizione</i> <i>100</i>	
9.2.4	<i>Linee di intervento</i>	<i>100</i>
10	Ecosistemi digitali	105
10.1	Premessa.....	105
10.2	Obiettivi specifici.....	107
10.2.1	<i>Obiettivo A) Digitalizzare il sistema turistico e l'offerta turistica regionale.....</i>	<i>107</i>
10.2.2	<i>Obiettivo B) Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e</i> <i>commercializzazione.....</i>	<i>107</i>
10.2.3	<i>Obiettivo C) Consolidare la Toscana come destinazione smart.....</i>	<i>108</i>
10.2.4	<i>Linee di intervento</i>	<i>108</i>
11	Le leve strategiche: uno sguardo d'insieme	110
	Bibliografia	114

1 Le finalità del Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020¹

1.1 Introduzione

Il turismo rappresenta sicuramente una componente essenziale dell'economia toscana contribuendo con una quota di circa il 6,5% al PIL della Regione e impiegando il 10% del fattore lavoro².

Negli ultimi due decenni il sistema turistico regionale ha mostrato una grande capacità di crescita, legata in particolare all'internazionalizzazione degli arrivi, e una spiccata "resilienza" alla crisi, mantenendo la propria quota di mercato invariata in uno scenario competitivo mondiale in forte espansione. Negli anni della crisi, in particolare tra il 2009 e il 2015, il turismo si è rivelato anche un importante ammortizzatore occupazionale: i settori ad alta intensità turistica hanno creato circa 18 mila posizioni lavorative "strutturate" in più, di cui 6.250 nel 2015, a fronte di un saldo positivo complessivo su base regionale di circa 30 mila. Ciò si è potuto verificare grazie a un sistema dell'offerta turistica in grado di adattare qualità e prezzi ai rapidi e profondi mutamenti della domanda, da un lato, riducendo i propri margini commerciali per rimanere su un mercato sempre più concorrenziale dominato da grandi player internazionali del turismo organizzato e, dall'altro, creando nuove forme di accoglienza e servizi più rispondenti ai bisogni e alle esigenze di un turista "esperienziale" internazionale, colto, attivo e abiente che nella Toscana ha individuato e individua un luogo di eccellenza per una elevata qualità della vita e dell'esperienza turistica.

Questi numeri impongono un ulteriore salto di qualità nella gestione della destinazione e dei flussi, in particolare internazionali ed extraeuropei, che la interessano. In altri termini, occorrono politiche di gestione della destinazione che salvaguardino la qualità dell'esperienza turistica, favorendo la redistribuzione dei flussi e la valorizzazione del patrimonio nell'ambito di uno sviluppo turistico sostenibile.

Il Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020 (da ora in avanti Toscana 2020), predisposto da Toscana Promozione Turistica per il quadriennio 2017-2020, si prefigge l'obiettivo di definire, di concerto con operatori e stakeholder, un percorso di sviluppo turistico sostenibile per la valorizzazione delle idee e dei patrimoni con un orizzonte temporale di lungo termine. Partendo da un'approfondita analisi degli andamenti e delle previsioni dei flussi turistici futuri, esso individua le linee strategiche quadriennali, gli obiettivi specifici e le linee di intervento che consentiranno alla Regione di incrementare i propri flussi turistici e la redditività del tessuto imprenditoriale.

L'attenzione si focalizza sulla necessità di creare valore contribuendo a mantenere la destinazione Toscana all'apice delle mete maggiormente desiderate. Tuttavia, è evidente come vi sia la necessità di promuovere uno sviluppo turistico che, contemporaneamente, sia sostenibile, responsabile, accessibile e rispettoso delle identità e dei patrimoni.

In un contesto come quello attuale è necessario che le strategie di sviluppo turistico e di marketing territoriale siano sufficientemente flessibili, di ampio respiro e con una visione innovativa, proprio per questo la redazione di questo documento è stata preceduta da una serie di consultazioni e di confronti con operatori e stakeholder locali.

Se il Piano Strategico del Turismo nazionale (PST) ridisegna la programmazione in materia di economia del turismo collocandola nuovamente al centro delle politiche nazionali attraverso una

¹ I paragrafi dall'1.1 all'1.3 sono a cura del Cirt (Elena Gori e Silvia Fissi) e il paragrafo 1.4 è a cura del Centro Studi Turistici (Alessandro Tortelli).

² A livello globale il turismo rappresenta il 10% del PIL 2016 e coinvolge l'11% degli occupati totali. Cfr. www.unwto.org.

maggiore operatività e un indirizzo strategico omogeneo, Toscana 2020 fa proprio questo spirito inserendosi nella cornice unitaria individuata dal PST attraverso la definizione di un quadro di riferimento semplice, partecipato e finalizzato al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- Proseguire nel percorso di definizione di un contesto normativo in cui la qualità dell'ospitalità è al centro dell'impegno del governo della destinazione turistica regionale;
- Facilitare gli operatori turistici pubblici e privati attraverso l'emanazione di regole certe;
- Rafforzare gli strumenti di analisi della domanda e dell'offerta;
- Sensibilizzare tutti i soggetti regionali preposti allo sviluppo della destinazione turistica;
- Sperimentare un nuovo modello di governance dei territori;
- Coinvolgere i portatori d'interessi collettivi in un rinnovato modello di concertazione;
- Continuare nell'attività di dialogo con il management dei grandi gate turistici regionali;
- Valorizzare coerentemente le risorse economiche disponibili;
- Sviluppare l'ecosistema digitale a supporto della destinazione Toscana.

In altre parole, Toscana 2020 agisce su elementi fondamentali quali l'innovazione tecnologica e organizzativa, la valorizzazione delle competenze, la qualità dei servizi, il confronto continuo con operatori e stakeholder. Questi aspetti sono integrati con una particolare attenzione allo sviluppo turistico sostenibile e alla valorizzazione delle identità e dei patrimoni.

Toscana 2020, partendo dalle linee guida nazionali del PST valorizza le programmazioni precedenti in materia ma si caratterizza per un approccio diverso e maggiormente innovativo, che trova ispirazione nelle metodologie partecipate di condivisione delle idee e delle strategie degli Osservatori Turistici di Destinazione Toscani. La redazione di Toscana 2020 si fonda, infatti, su un metodo aperto e partecipato di condivisione di strategie, obiettivi e linee di intervento e si propone di realizzare un dialogo stabile, condiviso e sistematico con operatori e stakeholder del territorio. A questo proposito, si rileva come la Regione Toscana prosegua nell'impiegare quella che, con riferimento ai governi centrali, in letteratura è stata denominata "governance partecipativo-deliberativa" (Baccaro, Papadkis, 2008), "governance partecipativa con potere decisionale" (Fung, Wright, 2003), democrazia associativa (Cohen, Rogers, 1995; Hirst, 1994), "poliarchia diretta deliberativa" (Cohen, Sabel, 1997) soffermandosi via via su aspetti differenti che possono caratterizzare questo tipo di approccio. È stato infatti osservato che questo modello di governance, da un lato, riesce a garantire l'arricchimento del tessuto democratico e l'incremento dell'efficacia delle politiche pubbliche e, dall'altro, entro un ragionevole lasso temporale, conduce i soggetti decisori a impiegare come metodo di coordinamento argomentazioni fondate su principi o interessi generalizzabili. Questi impatti positivi hanno determinato una crescente diffusione delle procedure decisionali partecipative e, conseguentemente, degli strumenti che ne consentono l'impiego (Papadopoulos, Warin, 2007).

Toscana 2020 segue una struttura logica articolata ma non complessa. Partendo dall'analisi degli andamenti e degli scenari futuri del turismo nazionale e internazionale, infatti, propone una "road map" le cui linee strategiche perseguono sei grandi leve strategiche/obiettivi generali:

- 1) Nuove regole per nuove leve strategiche: l'organizzazione turistica regionale;
- 2) Conoscere per programmare: dalla motivazione del viaggiatore all'offerta della destinazione;
- 3) Accoglienza come segno distintivo;
- 4) Comunicare le identità;
- 5) Cura dei contenuti;
- 6) Ecosistemi digitali.

Queste finalità generali sono, a loro volta, declinate in obiettivi specifici correlati a distinte linee di intervento che saranno monitorate, aggiornate e implementate secondo la logica partecipativa che ha contraddistinto la redazione di Toscana 2020. Questo permetterà, specularmente a quanto avviene a livello nazionale, attraverso un sistema di articolazione a cascata dei vari livelli operativi

di monitorare la coerenza degli esiti delle singole azioni compiute nel sistema turistico con gli obiettivi definiti in Toscana 2020 e di individuare, step by step, eventuali azioni di rimodulazione e/o miglioramento delle linee di intervento precedentemente definite.

La Tav. 1 propone uno schema riassuntivo della struttura logica del Documento Toscana 2020.

Tav. 1-La struttura logica del Documento Toscana 2020.



1.2 Nota metodologia

L'approccio partecipativo voluto dalla Regione Toscana implica il coinvolgimento attivo degli operatori e degli stakeholder nelle diverse fasi di elaborazione di Toscana 2020, fin dalla sua ideazione, attraverso un approccio di tipo bottom up. La definizione di un documento strategico operativo richiede quindi anche un processo di comunicazione, poiché quest'ultima influenza i contenuti della pianificazione strategica e, a sua volta, la pianificazione strategica deve essere comunicata (Bobbio, 2004).

La fase di avvio della pianificazione strategica è caratterizzata dalla dimensione partecipativa e inclusiva: con il documento strategico una comunità, nelle sue diverse articolazioni istituzionali e organizzative, definisce le visioni condivise di sviluppo per il medio-lungo periodo e gli obiettivi e le risorse poterle raggiungere. Le linee di sviluppo e le azioni di crescita di una comunità locale contenute nei piani strategici rappresentano, dunque, la visione corale di un sistema di attori che operano in diversi ambiti di intervento.

La definizione di Toscana 2020 passa anche attraverso un processo articolato che mobilita una pluralità di soggetti nelle attività di definizione della visione, del futuro del sistema turistico toscano attraverso un confronto che parte dal basso, dagli operatori e dagli stakeholder coinvolti nelle politiche del turismo. In questo processo che potremmo definire "creativo" e di brainstorming, ciascun soggetto coinvolto è portatore di una specifica definizione dei problemi, delle priorità e delle domande emergenti, contribuisce a creare una visione della comunità locale, contribuisce cioè a ridefinirne l'identità.

Il processo di costruzione ed elaborazione di Toscana 2020, così come le successive fasi di implementazione, monitoraggio e sorveglianza, prevede un'intensa attività di concertazione istituzionale, nonché l'impiego di adeguati strumenti di partecipazione capaci di coinvolgere tutti gli operatori e gli stakeholder del turismo, sviluppando quello che è stato definito un "sistema organizzato" per la gestione integrata del turismo. In particolare, Toscana 2020 è stato realizzato utilizzando il metodo basato sull'inclusione dei principali soggetti decisionali e sulla partecipazione e condivisione delle scelte, pervenendo così a una visione strategica ampiamente condivisa. Nel

dettaglio, la metodologia seguita nella redazione del Toscana 2020 è la stessa adottata per la redazione del PST. L'obiettivo di realizzare un documento operativo, una road map per lo sviluppo turistico sostenibile e per la valorizzazione delle identità e dei patrimoni non poteva prescindere dall'utilizzo di un metodo di lavoro dinamico, condiviso dagli operatori del settore, che sono stati e saranno chiamati ad interagire con la Regione Toscana e, soprattutto, ad attuare quanto contenuto in questo documento.

La redazione di un documento strategico operativo partecipato è stata una scelta assolutamente volontaria della Regione Toscana assieme a Toscana Promozione Turistica nella convinzione che questa esperienza di "democrazia partecipata", nella sua natura relazionale flessibile e cooperativa, meglio consenta di interpretare i punti di forza e di debolezza del turismo toscano, le sue risorse nascoste o latenti coinvolgendo tutti coloro che operano o, a qualsiasi titolo, ne sono stakeholder. In altri termini, così come avviene nei processi partecipativi pubblici ad esempio legati alla redazione del bilancio di un ente locale, è stato avviato un dibattito finalizzato a favorire il confronto tra operatori e stakeholder in modo da favorire la ricerca di soluzioni innovative ed assieme condivise dall'intera comunità coinvolta e interessata dalla dimensione turistica.

L'attività di consultazione e coinvolgimento di operatori e stakeholder è iniziata il 20 ottobre 2016 durante un primo incontro esplorativo che ha coinvolto un ristretto numero di operatori e di studiosi del comparto turistico. In quest'occasione sono stati illustrati e discusso il metodo partecipativo e i dati tendenziali dei flussi turistici sulla base dei quali è stata ipotizzata una prima road map. A seguito di questo primo incontro, Toscana Promozione, in accordo con la Regione Toscana, ha selezionato gli argomenti e i relatori per i tavoli di lavoro che si sono svolti presso il Palazzo degli Affari di Firenze il 21 novembre 2016. All'incontro sono stati invitati rappresentati delle principali categorie di operatori e stakeholder: Osservatori Turistici di Destinazione (OTD), comuni toscani, associazioni di categoria³, camere di commercio⁴, unioni regionali dei comuni, Città Metropolitana di Firenze, organizzazioni sindacali, enti bilaterali del turismo, rappresentanti di porti e aeroporti toscani, centri studi e ricerche⁵, Legambiente e Fidi Toscana. In particolare, i lavori, dopo una breve riunione plenaria, sono continuati in tre diverse sale dove sono stati discussi i seguenti macroargomenti:

- Sala 1:
 - Nuove regole per nuove strategie: l'organizzazione turistica regionale;
 - Conoscere per programmare: dalla motivazione del viaggiatore all'offerta della destinazione.
- Sala 2:
 - Accoglienza come segno distintivo;
 - Comunicare le identità.
- Sala 3:

³ Coldiretti Toscana – Associazione Nazionale Terranostra, Confederazione Italiana Agricoltori Toscana, Federazione Coldiretti Toscana, Confagricoltura Toscana, Confiturismo Toscana – Confcommercio, Confesercenti Toscana – Commercio Turismo e Servizi, Fiavet Toscana, Associazione Agenti di Viaggio, Confindustria Siena, Confindustria Toscana, Confcommercio Toscana, Ebt Toscana, Cna Toscana, Confartigianato Toscana, Confcommercio Firenze, Legacoop toscana, Lega Coopserviziotoscana, Confcooperative, Confiturismo Toscana, Federalberghi Toscana, PromoToscana di Federalberghi Toscana, Faitatoscana-Federcamping Toscana, Rescatatoscana – Associazione Regionale Residence, Confesercenti Toscana, Confcommercio – Imprese per l'Italia Siena, Associatori Albergatori Viareggio, Unione delle Camere di Commercio della Toscana, Associazioni Professioni Turismo, Associazioni di Consumatori.

⁴ PromoFirenze (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Firenze), Camera di Commercio di Livorno, Camera di Commercio di Grosseto, Camera di Commercio di Firenze, Camera di Commercio di Arezzo, Camera di Commercio di Lucca, Camera di Commercio di Massa Carrara, Camera di Commercio di Pisa, Camera di Commercio di Prato, Camera di Commercio di Pistoia e Camera di Commercio di Siena.

⁵ Centro Studi Turistici di Firenze, Istituto Regionale Programmazione Economica Toscana (IRPET), Centro Interuniversitario di Ricerca sul Turismo (CIRT), Fondazione Sistema Toscana, LaborPlay e I.C. Studio srl.

- Cura dei contenuti;
- Ecosistemi digitali.

Per ciascuna tematica sono stati individuati uno o più coordinatori tra coloro che erano intervenuti al primo incontro esplorativo. I coordinatori hanno illustrato nel dettaglio il macroargomento fornendo gli spunti necessari per un brainstorming su problematiche, obiettivi e possibili soluzioni percorribili. In altre parole, i coordinatori hanno descritto il programma di lavoro e definito gli obiettivi dell'incontro. A ciascun tavolo di lavoro hanno partecipato anche esponenti di Toscana Promozione Turistica e della Regione Toscana.

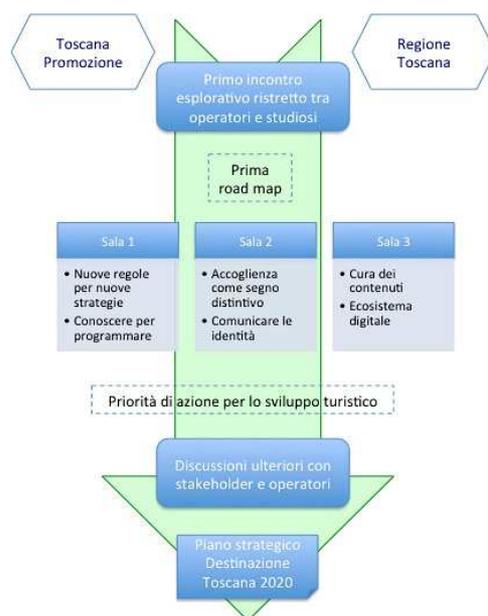
Dopo l'introduzione del coordinatore, è stata aperta una discussione durante la quale i partecipanti sono stati invitati a esprimere le proprie opinioni in merito al macro-argomento trattato. Attraverso un attento percorso di facilitazione, ciascun tavolo ha avuto la possibilità di confrontarsi sui temi proposti individuando, nell'arco della mattinata, una "classifica delle priorità" delle azioni da intraprendere per agevolare e supportare lo sviluppo del turismo in Toscana. Complessivamente alla giornata del 21 novembre hanno partecipato oltre 160 operatori e stakeholder provenienti dalle organizzazioni coinvolte, veicolati nelle tre sale sulla base delle preferenze manifestate.

Successivamente, i coordinatori hanno provveduto ad aggregare le opinioni espresse individualmente dagli operatori e stakeholder e i risultati di ogni gruppo di lavoro sono stati presentati e discussi in una sessione plenaria alla presenza di tutti i partecipanti.

Nei giorni seguenti, i coordinatori di ciascun tavolo hanno redatto un report sintetico con i primi risultati derivanti dall'esperimento di democrazia partecipata che è stato diffuso via mail tra tutti i partecipanti ai lavori del 21 novembre e anche a coloro che, pur essendosi iscritti, non avevano potuto essere presenti. Gli operatori e gli stakeholder sono stati inviati nuovamente ad esprimersi, attraverso tre distinti remind inviati nel periodo dicembre 2016-gennaio 2017, sui seguenti aspetti con riferimento a ciascuno dei sei temi trattati:

- 1) Qual è secondo voi lo "stato dell'arte"?
- 2) Quali sono le problematiche principali?
- 3) Quale dovrebbe essere l'obiettivo generale da seguire?
- 4) Quali sono gli obiettivi specifici e soprattutto, a vostro giudizio, le priorità di intervento?

Il percorso partecipativo si è dunque arricchito, oltre che dei suggerimenti raccolti durante il primo incontro allargato, anche delle riflessioni che sono successivamente pervenute da operatori e stakeholder. Ogni contributo ha rappresentato un interessante e personale "spaccato" sulle tematiche individuate e, una volta messo a sistema con gli altri, ha condotto a questa prima proposta di documento strategico operativo. La Tav. 2 propone un quadro sinottico del processo seguito per la redazione di Toscana 2020.



1.3 L'aggiornamento del Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020

La realizzazione delle strategie, il raggiungimento degli obiettivi generali e specifici e l'attuazione delle linee di intervento descritte nel Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020 sono affidati a coloro che hanno contribuito alla sua elaborazione, naturalmente in base al ruolo che ricoprono e dunque alle responsabilità che si vedono attribuite.

Toscana 2020, così come avviene per quello nazionale, sarà pubblicato sulla piattaforma regionale e costituirà uno stimolo continuo al dibattito attraverso il recepimento di idee e proposte sia per il suo aggiornamento che per la realizzazione delle edizioni successive. A tal fine saranno individuati sistemi aperti e continui di comunicazione digitale che consentano di proseguire con il metodo della “condivisione partecipata” di problematiche, idee e linee di azione adeguate per lo sviluppo turistico sostenibile e per la valorizzazione delle identità e dei patrimoni.

Dopo la presentazione di Toscana 2020, questo costituirà la cornice metodologica entro la quale ogni anno verrà definito il Piano di Promozione Turistica e le risorse ad esso destinate.

Toscana 2020 è stato elaborato da Toscana Promozione Turistica in collaborazione con il Centro Interuniversitario di Ricerca sul Turismo (Cirt)⁶ che si è avvalso dell'attività del Centro Studi Turistici⁷, dell'IRPET⁸ e della Fondazione Sistema Toscana⁹. In particolare, i contributi sono così articolati:

- Capitolo 1. Le finalità del Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020 – Cirt (Elena Gori e Silvia Fissi) e Centro Studi Turistici (Alessandro Tortelli);
- Capitolo 2. Il turismo e gli scenari futuri – Cirt (Laura Grassini);
- Capitolo 3. La valorizzazione del Turismo in Toscana – IRPET (Enrico Conti);
- Capitolo 4. La vision – Cirt (Elena Gori e Silvia Fissi);
- Capitolo 5. Nuove regole per nuove strategie: l'organizzazione turistica regionale – Centro Studi Turistici (Alessandro Tortelli);

⁶ Per il Cirt hanno partecipato: Silvia Fissi, Elena Gori, Laura Grassini, Giovanni Liberatore, Francesca Papini, Patrizia Romei, Silvia Scaramuzzi.

⁷ Per il Centro Studi Turistici hanno partecipato: Massimiliano Gini e Alessandro Tortelli.

⁸ Per l'Irpet ha partecipato Enrico Conti.

⁹ Per Fondazione Sistema Toscana ha partecipato Paolo Chiappini.

- Capitolo 6. Conoscere per programmare: dalla motivazione del viaggiatore all’offerta della destinazione – Cirt (Giovanni Liberatore, Silvia Scaramuzzi e Francesca Papini);
- Capitolo 7. Accoglienza come segno distintivo – Toscana Promozione Turistica (Alberto Peruzzini) e Centro Studi Turistici (Alessandro Tortelli);
- Capitolo 8. Comunicare le identità – Cirt (Elena Gori e Silvia Fissi);
- Capitolo 9. Cura dei contenuti – Cirt (Elena Gori e Silvia Fissi);
- Capitolo 10. Ecosistemi Digitali – Fondazione Sistema Toscana (Paolo Chiappini) e Centro Studi Turistici (Massimiliano Gini);
- Capitolo 11. Le leve strategiche: uno sguardo d’insieme – Cirt (Elena Gori).

La revisione del Documento è stata effettuata dal Cirt (Patrizia Romei).

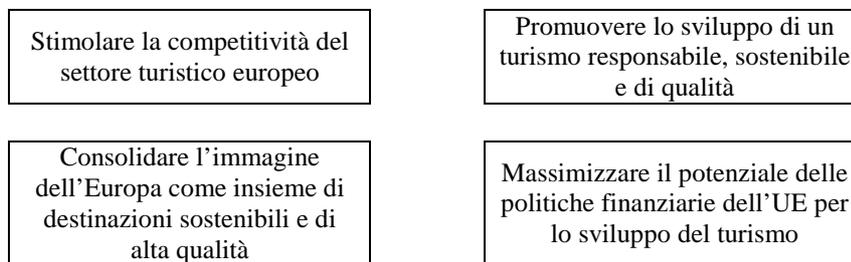
Toscana 2020 è frutto del lavoro degli operatori e degli stakeholder che hanno contribuito con le loro idee e proposte alla sua realizzazione. Si tratta di soggetti ai quali deve essere attribuita un’importanza fondamentale perché “accompagneranno” il Documento Toscana 2020 nel suo cammino di realizzazione e di revisione costante.

1.4 Il quadro normativo e istituzionale di riferimento

1.4.1 La strategia europea sul turismo e le fonti normative italiane

La strategia europea sul turismo è costituita principalmente dalla Comunicazione UE prima destinazione turistica mondiale, adottata nel giugno 2010 dalla Commissione Europea. Si tratta di un quadro per il turismo europeo che definisce 21 azioni per l’industria del turismo europeo, su cui la Commissione intende operare in stretta collaborazione con gli Stati Membri e con i principali operatori dell’industria turistica. Tali azioni possono riunite attorno ai quattro assi principali rappresentati in Tav. 3.

Tav. 3-I quattro assi principali che riuniscono le 21 azioni individuate dalla Commissione Europea per il turismo.



Al fine di migliorare i suoi risultati e reggere la concorrenza crescente di altre regioni del mondo, la Commissione è intervenuta nel 2014 con una proposta di raccomandazioni relativa a principi europei della qualità del turismo che si rivolge agli operatori del settore per aiutarli a migliorare la qualità dei loro servizi e a ottenere visibilità sui grandi mercati, in particolare extra-UE, esponendo una serie di principi:

- Formazione degli operatori coinvolti nell’erogazione dei servizi;
- Applicazione di una politica di soddisfazione dei consumatori;
- Applicazione documentata di programmi di pulizia e manutenzione degli impianti;
- Informazioni corrette, affidabili, chiare ed accessibili nella lingua straniera più diffusa, relativamente a consuetudini, cultura, tradizioni, servizi e prodotti tipici.

Quindi a livello nazionale diventa fondamentale una impostazione, anche normativa, che tenga conto dei molteplici aspetti legati al turismo. Le prospettive nelle quali considerare il turismo ed i valori a cui ispirarsi sono sinteticamente illustrati in Tav. 4.

Tav. 4-Le prospettive e i valori che dovrebbero ispirare il turismo.

Prospettiva imprenditoriale (o crescita economica del settore):
libera iniziativa economica delle imprese

Prospettiva ambientale: tutela e valorizzazione dei beni culturali e del
paesaggio, dei centri storici e delle mete turistiche

Prospettiva del turista: protezione del consumatore/turista e libertà di circolazione
e soggiorno (che richiede assistenza, in primo luogo informazione e accoglienza
adeguata)

Prospettiva del benessere degli individui: tutela di alcune dimensioni della
sfera personale

Nell'ambito dell'ordinamento italiano, le principali fonti in materia turistica sono da individuarsi:

- Nella Costituzione, che regola la materia negli artt. 117 e 118 che disciplinano, rispettivamente, la ripartizione del potere normativo tra Stato e Regioni nonché le competenze amministrative attribuite agli Enti locali;
- Nelle fonti legislative statali;
- Nelle fonti legislative Regionali.

La disciplina del turismo trova un primo riconoscimento nell'art. 117 della Costituzione, il quale nel testo originale, così come approvato nel 1947 dall'Assemblea Costituente, regolava la ripartizione della potestà normativa tra Stato e Regioni prevedendo una suddivisione delle competenze caratterizzata da una prevalente potestà legislativa dello Stato. La competenza esclusiva delle Regioni risultava infatti limitata a quelle materie specificatamente indicate nel primo comma dell'art. 117 della Cost. tra cui il turismo e l'industria alberghiera.

Per quanto riguarda le Regioni a statuto speciale, deve rilevarsi che già antecedentemente alla Riforma del Titolo V della Costituzione le leggi costituzionali attuative degli Statuti, avevano riconosciuto alle stesse una competenza normativa esclusiva in materia turistica.

Nel corso degli anni si è assistito ad una erosione delle competenze riservate allo Stato con conseguente ampliamento dei poteri regionali che ha portato alla modifica del Titolo V della Costituzione ad opera della Legge Costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001.

Il riformato art. 117 Cost. contiene al secondo comma un'elencazione di materie riservate alla competenza esclusiva dello Stato, al comma terzo vengono individuate una serie di materie "di potestà legislativa concorrente" in cui lo Stato individua i principi fondamentali (attraverso leggi quadro o leggi cornice) demandando alle Regioni l'emanazione della normativa di dettaglio. Il quarto comma della citata disposizione costituzionale dispone che tutte quelle materie che non sono ricomprese nella potestà legislativa esclusiva statale né in quella concorrente Stato-Regioni sono riservate alla potestà residuale esclusiva delle Regioni, ovvero possono essere disciplinate in modo autonomo dalle medesime, senza sottostare alla legislazione statale di principio.

Le materie che rientrano in questo ambito devono dunque essere individuate per esclusione.

Non essendo il turismo ricompreso né tra le materie di competenza esclusiva statale, né tra quelle a legislazione concorrente, ne discende che esso rientra fra le materie residuali di competenza esclusiva Regionale.

Per quanto riguarda le Regioni a Statuto speciale, che godono in forza del disposto di cui all'art. 116 Cost., di autonomia legislativa, amministrativa e finanziaria privilegiata, vengono riconosciuti alle medesime, anche con riferimento al settore turistico, autonomi poteri che trovano fondamento negli Statuti Regionali, da considerarsi quali atti normativi aventi forma e sostanza di leggi costituzionali, sia pur in un ambito territoriale limitato.

Considerata la trasversalità del settore turistico che per sua stessa natura va a ricomprendere una molteplicità di materie al suo interno, non si può non far riferimento ad una serie di disposizioni

costituzionali che, pur non disciplinando direttamente il fenomeno turistico, sono caratterizzate da una profonda connessione con esso.

Si vuol far riferimento in particolare:

- All'art. 16 Cost. che sancisce la libertà di circolazione e di soggiorno sul territorio italiano;
- All'art. 18 Cost. che disciplina la libertà di associazione (fenomeno di notevole rilevanza in ambito turistico, si pensi a titolo esemplificativo alle attività di promozione turistica ma anche di accoglienza svolte dalle associazioni in favore dei loro associati);
- All'art. 9 co. 2 Cost. che, disponendo che la Repubblica promuove la cultura e tutela il paesaggio e il patrimonio storico nazionale, contribuisce alla conservazione e alla valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale del nostro Paese;
- All'art. 32 Cost. che come noto tutela la salute, ricomprende anche il fenomeno turistico nella misura in cui il medesimo deve essere anche inteso come strumento destinato al benessere psico-fisico degli individui (si pensi al settore termale, alle cure elioterapiche, ecc.).

Sembrerebbe dunque potersi affermare che nel loro complesso le citate disposizioni costituzionali (tutela dei beni paesaggistici, monumentali, tutela della cultura, dell'individuo sia come singolo che in forma associata) concorrono al “*pieno sviluppo della persona umana*” espressamente previsto dall'art. 3 Cost.

1.4.2 La disciplina nazionale

La prima normativa in materia di turismo risale al 1910 quando, con la L. 863, fu istituita la tassa di soggiorno che veniva addebitata a carico di coloro che soggiornavano per più di cinque giorni in stazioni climatiche o balneari a fini terapeutici.

Nel XIX secolo vengono costituite le prime associazioni del settore turistico: il Club Alpino Italiano, il Touring Club Italiano, le Pro.loco.

Nel 1931 fu istituito il *Commissariato al turismo*. Ancora negli anni '30 viene emanata una normativa che va a disciplinare le strutture ricettive turistiche, le agenzie di viaggio e di turismo, le professioni turistiche.

Nel 1959 venne istituito l'Ente Nazionale per il Turismo (Enit).

La legge 17 maggio 1983 n. 217 “*Legge quadro per il turismo e interventi per il potenziamento e la qualificazione dell'offerta turistica*” costituisce il primo tentativo di una disciplina organica del settore turistico.

La *legge quadro* 29 marzo 2001 n. 135, “*Riforma della legislazione nazionale del turismo*” abrogò la precedente normativa di riferimento del settore turistico e dispose un complesso sistema di ripartizione della potestà normativa, fondata su un potere legislativo concorrente tra lo Stato e le Regioni. La legge 135/2001 entrò in vigore poco prima della riforma del Titolo V della Costituzione e fu subito molto criticata in quanto introduceva un nuovo criterio di ripartizione della potestà normativa concorrente fra lo Stato e le Regioni, a dire di alcuni, in contrasto con il disposto di cui all'art. 117 Cost. all'epoca vigente. A maggior ragione veniva paventato il rischio di un netto contrasto con il nuovo testo dell'art. 117 Cost., così come riformato dalla L. Cost. 3/2001, che disponeva la potestà esclusiva delle Regioni nel settore turistico.

Da ultimo con il Codice del Turismo (D.lgs. 23 maggio 2011, n. 79) il legislatore nazionale ha cercato di rimettere mano al settore turistico nel tentativo di fornire una disciplina organica dello stesso. L'operazione non ha avuto successo in quanto la Corte Costituzionale (sentenza 5 aprile 2012, n. 80) ha dichiarato incostituzionale buona parte delle disposizioni contenute nella legge, rilevando come lo Stato fosse andato a legiferare in una materia di competenza esclusiva regionale.

Inoltre, è necessario tenere conto delle numerose connessioni tra il turismo e gli ambiti ad esso legati (beni culturali, trasporti, ecc.) (Tav. 5). Questo richiede di abbandonare un approccio legislativo tradizionale incentrato sui profili amministrativi e spostare invece l'attenzione allo

sviluppo delle condizioni esterne del turismo, quali la semplificazione delle procedure amministrative che si reputano necessarie, la qualità dei servizi, la valorizzazione delle capacità degli operatori.

Tav. 5-Le competenze legislative in materia di turismo.



1.4.3 La normativa Regionale e le funzioni amministrative dei Comuni

Con l'entrata in vigore della L. 135/2001 prima e con la riforma del Titolo V della Costituzione poi viene indubbiamente ampliato il ruolo delle Regioni e a cascata, sulla base del principio di sussidiarietà, anche dei Comuni e delle Province, nei corrispondenti ambiti territoriali.

Il nuovo testo dell'art. 118 Cost. introduce il principio di sussidiarietà verticale già affermato dalla L. 59 del 1997 e richiamato dalla L. 135/2001.

Secondo il nuovo testo dell'art. 118 Cost. le funzioni amministrative vengono svolte dai Comuni, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza, salvo nel caso in cui vi sia la necessità di assicurarne l'esercizio unitario, siano attribuite alle Province, Città Metropolitane, Regioni e Stato.

L'art. 118 Cost. riformato accoglie il principio di sussidiarietà, operando la scelta dell'attribuzione della competenza amministrativa ai Comuni. In virtù di detto principio le competenze e le funzioni amministrative devono essere attribuite in via preliminare all'ente di governo più vicino ai cittadini, mentre allo Stato viene riconosciuta una potestà amministrativa residuale che può trovare applicazione solo nei casi in cui sia necessario un coordinamento delle attività degli enti territoriali minori o nel caso di inerzia degli stessi.

*Breve analisi delle funzioni amministrative di Regioni e Comuni*¹⁰

Le funzioni amministrative svolte a livello regionale possono essere raggruppate in quattro macro categorie individuabili nelle seguenti fasi:

- **Programmazione**, di norma attraverso l'adozione di piani triennali di sviluppo turistico e dei relativi programmi annuali di attuazione di tutte le iniziative e coordinamento delle attività dei diversi soggetti operanti nel territorio;

¹⁰ Camera dei Deputati – Servizio Studi XVII Legislatura.

- **Promozione** dell'immagine unitaria della Regione all'Italia e all'estero, anche attraverso le relazioni internazionali;
- **Finanziamento** dei progetti di sviluppo del territorio e loro selezione (riconoscimento dei sistemi turistici locali e simili), incentivazione degli operatori del settore;
- **Coordinamento della raccolta**, elaborazione e diffusione dei dati concernenti la domanda e l'offerta turistica regionale.

Per lo svolgimento di queste competenze, le Regioni si avvalgono, oltre che della loro amministrazione diretta (Assessorati al turismo), di strutture rientranti nella cosiddetta "amministrazione regionale indiretta".

I principali modelli organizzativi sono:

- Società per azioni di cui la Regione conserva il capitale di maggioranza, nonché una serie di poteri di controllo;
- "Agenzie" di ambito regionale per l'elaborazione e la concertazione delle linee strategiche e programmatiche per lo sviluppo delle attività di promozione e commercializzazione turistica.

Per quanto concerne le funzioni comunali, queste acquistano, peraltro, ulteriore significato se lette congiuntamente alle rilevanti competenze amministrative comunali in materia di pianificazione urbanistica ed edilizia, comprendenti la realizzazione e l'esercizio di strutture ricettive; alle competenze in materia di gestione del demanio marittimo e fluviale; alle competenze in materia di valorizzazione dei beni culturali e di promozione ed organizzazione di attività culturali: tutti aspetti che, sommati insieme, denotano l'importante ruolo del livello locale in materia di turismo. Quanto alle funzioni amministrative di vigilanza e controllo sugli operatori turistici (ed in particolare sulle strutture alberghiere e simili; sulle agenzie di viaggio; sugli operatori delle professioni turistiche), l'entità delle competenze comunali varia invece notevolmente da Regione a Regione.

2 Il turismo e gli scenari futuri¹

2.1 Andamento e scenari del turismo internazionale

Negli ultimi anni, il settore del turismo è caratterizzato da una dinamica decisamente positiva a livello mondiale ancora in atto². Dopo la crescita registrata nel 2015, nel 2016 si è raggiunto il livello di 1235 milioni di arrivi con una crescita del 3,9% rispetto all'anno precedente (46 milioni di arrivi in più). Il 2016 è il settimo anno consecutivo in cui si registra una crescita, dopo la crisi del 2008. Si tratta di un tasso di crescita superiore a quello atteso di lungo termine 2010-2020 stimato intorno al 3,8%. Il turismo ha dimostrato una straordinaria forza di resilienza nonostante i crescenti problemi legati alla sicurezza.

Anche in Europa, nonostante i problemi di sicurezza, si è avuta una crescita significativa per una destinazione matura: 12 milioni di arrivi in più pari a +2%. Il Nord e il Centro Europa hanno riportato i risultati migliori: rispettivamente +6% e +4%. Il Sud mostra una crescita più debole intorno +1%.

Nel continente americano, gli arrivi sono aumentati del 4%, confermando i risultati degli ultimi due anni, con valori più elevati per il sud e centro America (+6%). In Africa, le destinazioni subsahariane si attestano sui tassi di crescita del 2015 (+8%) mentre le aree mediterranee mostrano un recupero incoraggiante (crescita del 3%) dopo l'andamento negativo del 2015 (-6%).

Le regioni dell'Asia e del Pacifico mostrano una crescita dell'8%. Gli aumenti nel numero di arrivi sono ovunque marcati con l'Oceania che riceve il 10% in più di turisti.

Infine, il Medio Oriente mostra una contrazione del 4%.

Il turismo si conferma quindi in **crescita** con l'unico punto di debolezza dovuto alla instabilità dei governi e alla sicurezza dei luoghi di destinazione che però, nel 2016, non ha determinato quegli effetti congiunturali negativi che, nel documento della fine del 2016, il UNWTO paventava.

Con un orizzonte temporale proiettato al 2030, secondo il UNWTO si avrà un aumento annuale medio degli arrivi fra il 3 e 4% (circa 43 milioni l'anno) con una graduale assestamento al 2,9% nel 2030. Gli aumenti previsti sono differenziati per i vari Paesi: un aumento del 2%-3% in Europa, 5%-6% in Asia e Pacifico, 4%-5% nel continente Americano.

Il numero di arrivi nelle destinazioni emergenti (Asia, America Latina, Europa Centro orientale, Europa sud orientale, Medio oriente e Africa) raggiungerà, già nel 2020, una consistenza superiore a quella delle economie avanzate. Si prevede che nel 2030 il 57% degli arrivi sarà nei Paesi emergenti e il 43% nei Paesi avanzati (era il 70% nel 1980). Ciò porterà l'Europa e le destinazioni mature ad una contrazione inevitabile della quota di mercato. Ovviamente questo dipende anche dalla dimensione di alcuni Paesi emergenti, primo fra tutti la Cina che continuerà ad essere la prima nel turismo outbound con una crescita a due cifre della spesa turistica destinata, per la maggior parte, a Giappone, Thailandia, Stati Uniti e anche Europa.

Un importante bacino di potenziali turisti in Cina è rappresentato dalla generazione post-80 o generazione Y (circa 240 milioni di persone)³. La generazione cinese post 80 rappresenta il 73% del turismo outbound cinese che ammonta a oltre 100 milioni di persone. Essa tende a ricercare il lato emozionale, estetico e la fuga dalla realtà. Tutto questo (soprattutto il desiderio di fuga dalla realtà) è determinato anche dalla pressione e dall'elevata competizione a cui sono sottoposti a

¹ Il capitolo è a cura del Cirt (Laura Grassini).

² http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom17_01_january_excerpt_.pdf.

³ Si tratta della popolazione nata sotto il regime del figlio unico, che ha vissuto dopo le profonde trasformazioni istituzionali ed economiche. La politica del figlio unico ha fatto di loro il punto focale della famiglia. Grazie al sostegno della famiglia di origine - che continua per oltre il 13% di loro anche quando hanno introiti da loro lavoro - le motivazioni di consumo dei post-80 vanno oltre le capacità economiche reali tanto che non riescono a accumulare risparmio.

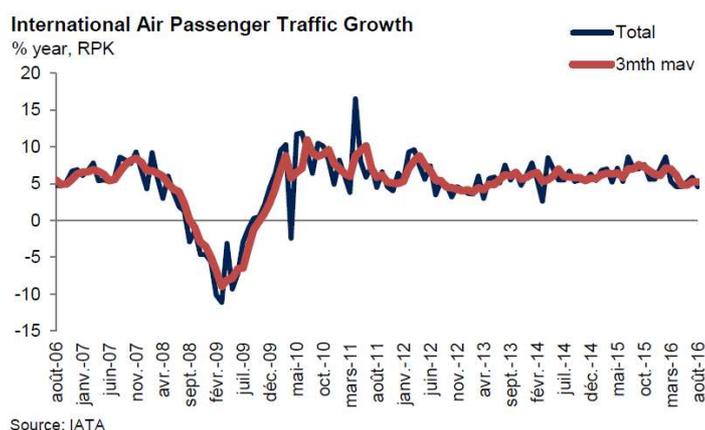
scuola e all'università, e pertanto il desiderio di viaggiare per voler sperimentare il tipico stile di vita occidentale e integrarsi nella cultura globalizzata sono motivazioni molto sentite. Si tratta di persone che danno molta importanza al passaparola (questo è comunque tipico della cultura cinese) e quindi, con l'avvento del web, i canali principali per questo sono rappresentati dalle app WeChat e WwiBo⁴.

A seguito dell'ipotesi di un trend crescente del movimento turistico mondiale, si prevedono sensibili aumenti nel traffico aereo anche perché, da un lato, l'Europa si afferma come la principale destinazione turistica e, all'altro, il mercato asiatico diventano i principali mercati da attrarre per consolidare o aumentare la quota di mercato. Dopo la congiuntura negativa post crisi (2008-2009) la performance del traffico aereo in termini di Revenues per Passenger-Km (RPK) si è attestata su una crescita media annuale del 5% (Tav. 1).

Nel 2015, l'aumento in termini di RPK in Europa è stato del 3.5%, principalmente determinato da una domanda proveniente dalle Americhe e, in particolare, dagli USA a causa del deprezzamento dell'Euro e di altre divise europee (e questo, nonostante gli ammonimenti del governo federale circa il rischio di attentati terroristici)⁵. Sebbene ci sia una incertezza sugli effetti a lungo termine della Brexit, i primi dati confermano che i britannici continuano a viaggiare all'estero.

Nel complesso, le previsioni dell'ETC per l'Europa, sono di un tasso di crescita superiore al 4.6% per gli spostamenti all'estero e 4.4% per gli spostamenti interni.

Tav. 1 – Performance del traffico aereo (RPK: Revenues per Passenger-Km; serie mensile e media mobile a 3 termini).



In Europa, gli spostamenti interni ai Paesi rappresentano ancora una larga percentuale dei flussi turistici (dati Eurostat). Considerando l'UE a 28 Paesi, gli spostamenti di residenti rappresentano il 53,4% nei primi 9 mesi del 2016 ed erano il 54,6% nel 2015. Pertanto, il turismo dei residenti rimane un fenomeno molto importante.

In termini di prospettive future in ambito Europeo, l'Eurobarometro⁶ ci può fornire alcuni spunti per comprendere il comportamento dei turisti. Il 70% degli intervistati ha viaggiato nel 2015 mentre il 51% di coloro che non hanno fatto vacanze ha dichiarato di aver avuto problemi economici. Si conferma un tipo di turismo indipendente dal momento che solo l'11% dei viaggiatori ha fatto

⁴ La pianificazione del viaggio viene fatta almeno 2-3 mesi prima, ricorrendo al web (36%) e, per viaggi a lungo raggio e per ottenere servizi personalizzati, anche ad agenzie specializzate (34%). Le mete principali sono il Giappone, la Thailandia ma anche l'Europa con la Francia in primo piano. Recentemente ha assunto un significativo rilievo anche la Nuova Zelanda che ha messo in atto una strategia basata appunto sul passaparola, assegnando il ruolo di ambasciatore e testimone a noti artisti cinesi con un consistente numero di follower sul web.

⁵ ETC, *European Tourism 2016*, Quarterly report, Q3/2016: http://www.etc-corporate.org/?page=report&report_id=96&subject=trends_watch&theme=reports.

⁶ <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2065>

ricorso a viaggi all-inclusive. Gli attrattori principali sono: la qualità dell'industria ricettiva (32%) e le risorse storiche e culturali (31%). Minore importanza è attribuita agli aspetti ambientali e di sostenibilità anche se si affermano come fattori importanti per la fidelizzazione del cliente: solo per il 17% l'adozione di pratiche di sostenibilità da parte della destinazione è una leva per il viaggio. La principale fonte di informazione è il tradizionale passaparola (51%) mentre il web raggiunge il 34%. Oltre il 30% degli intervistati ha utilizzato sistemi di booking online per i propri viaggi.

Nel complesso, quindi, i cosiddetti vantaggi comparativi (risorse e attrattori) giuocano un ruolo fondamentale soprattutto per la fidelizzazione, uniti però a quelli competitivi relativi alla qualità dei servizi turistici.

Lasciando i dati quantitativi relativi ai flussi di turisti, ci soffermiamo a illustrare alcune importanti tendenze che stanno cambiando la configurazione del mercato e, più in generale, del sistema del turismo.

1) L'offerta ricettiva sta cambiando con l'avvento della shared economy. Se fenomeni quali lo scambio casa e il couchsurfing sono solo una quota marginale delle nuove modalità di soggiorno, l'avvento di AirBnb ha fatto rapidamente emergere un numero elevatissimo di abitazioni offerte come alloggi turistici. Da una prima impostazione di tipo "easy" che proponeva l'immagine l'autenticità e l'economicità, AirBnb è oggi una efficiente realtà industriale che segmenta i clienti rispetto alle esperienze e al potere di acquisto. AirB&b ha ormai raggiunto dimensioni importanti se – come viene dichiarato – è presente nel mondo in oltre 34 mila città di 190 Paesi, con più di un milione e mezzo di stanze offerte.

2) L'impatto del web sulle scelte di viaggio. Il web sta soppiantando (e, probabilmente, lo ha già fatto) il tradizionale passaparola come fonte primaria di informazione per il viaggio. Le opinioni, i video postati dai vari turisti (che spesso si improvvisano guide) sono fonte ispiratrice o conferma dei desideri di potenziali viaggiatori. Ciò significa che i consumatori più connessi al web sono meno influenzati dalle proposte delle campagne pubblicitarie tradizionali e più dalle raccomandazioni e opinioni trasmesse dai social media. Dal punto di vista dell'offerta, la strategia di posizionamento nella promozione appare quindi rovesciata: l'interesse da parte degli operatori è posizionarsi laddove sono veicolate le impressioni del post-viaggio perché è lì che si genera awareness per i nuovi turisti. Nel contempo, sta cambiando anche il paradigma della segmentazione di mercato. Per le nuove generazioni che sono connesse non vale più la prospettiva dell'anno di nascita o della provenienza territoriale, ma contano le passioni e i comportamenti. E, con l'enorme disponibilità di dati e la potenza di calcolo offerte dalle nuove tecnologie, si esplora la possibilità di questa segmentazione fine, senza ricorrere a costosi survey ad hoc.

3) Il telefono cellulare sta rapidamente sostituendo il computer nelle ricerche e nelle prenotazioni online. Secondo Google, questo è già accaduto in USA e in altri Paesi. La profilazione dei clienti è ancora più efficace potendo incrociare i dati relativi alla navigazione in rete con quelli telefonici.

4) Per identificare in modo efficiente i potenziali clienti diventa importante capire quali sono le parole chiave che questi utilizzano nelle ricerche online. L'analisi dei cosiddetti big data si presenta come un elemento portante del marketing turistico, anche se, recentemente, si stanno sviluppando forti critiche sull'efficacia di queste analisi. Ad ogni modo che il tema dei big data sia di interesse ormai generale lo si capisce dal fatto che anche i produttori di statistiche ufficiali stanno sperimentando nuove metodologie di analisi di dati generati dal web e dalle transazioni telefoniche, wifi, ecc.⁷

5) La destinazione turistica come community e le implicazioni sul versante delle informazioni. La complessità del sistema del turismo e la visione della destinazione turistica come community e non come insieme di attrattori e prodotti, porta alla necessità di disporre di informazioni articolate sui vari aspetti della competitività e della sostenibilità turistica di sistema a livello locale e di impresa. Oltre alle varie istituzioni internazionali (Commissione Europea in primis) che da tempo

⁷ XIV International Forum on Tourism Statistics, Venezia, 2016: <http://tsf2016venice.enit.it/programme>.

hanno promosso studi e proposto schemi di misurazione del turismo a livello territoriale, anche gli istituti nazionali di statistica si stanno armando di strumenti più raffinati per la produzione di dati più affidabili e tempestivi, basandosi anche sui big data⁵.

6) Le istanze di sostenibilità e la declinazione di queste a livello di destinazione turistica, esigono la disponibilità di una nuova generazione di professionisti capaci di interagire col settore pubblico e col mondo delle imprese, di proporre prodotti turistici articolati, autentici ed esperienziali (ad esempio, percorsi tematici), di creare reti collaborative di imprese e di agenti economici, di coinvolgere gli stakeholder della destinazione in un dialogo sociale collaborativo, di operare a livello interterritoriale (stesso contesto territoriale) e interprogettuale (ad esempio, la via Francigena).

7) La smart destination. L'innovazione tecnologia degli ultimi anni ha portato a profondi cambiamenti nel profilo del turismo: altamente informato, connesso in multicanalità, indipendente, che si aspetta servizi ed esperienze personalizzate ed autentiche. I modelli organizzativi e gestionali devono prevedere l'implementazione di sistemi che facilitino l'analisi di molteplici fonti di dati per consentire una maggior penetrazione nel mercato e una più alta efficienza e competitività⁸.

8) Nuovi modelli per gli operatori di viaggio. A seguito delle profonde trasformazioni introdotte dallo sviluppo tecnologico, anche le agenzie di viaggio stanno modificando il loro posizionamento: infatti non possono essere più venditori a catalogo ma devono diventare interlocutori di fiducia. È piuttosto recente la tecnica di inside sales, nata in ambito industriale ma che viene applicata anche al turismo. Si tratta di una forma evoluta di telemarketing che va rapidamente soppiantando la vendita diretta e consiste nell'abilità di mostrare esperienze, prodotti, ecc. in via remota e non face-to-face sia nelle transazioni B2B⁹ che B2C¹⁰. Importanti scuole di business stanno organizzando corsi dedicati alle tecniche di inside sales. Anche AirBnb si è evoluta con la segmentazione rispetto alle esperienze e l'offerta di testimonial o guide per i vari segmenti coinvolgendo testimoni che conoscono l'esperienza, il luogo, ecc.

9) La duplice dipendenza del sistema dalle OTA. Il potere delle Online Travel Agency (OTA) e dei grandi sistemi di booking online e dei motori di ricerca (i sistemi multiseach, ad esempio Trivago) limitano molto il margine di attività delle imprese ricettive che difficilmente trovano conveniente rinunciare a questi operatori e proporre in modo autonomo ed esclusivo sistemi di e-commerce¹¹. Nel contempo, l'attività delle OTA contribuisce anche ad accumulare una massa di informazioni preziose, che hanno cioè un notevole valore economico in termini informativi. Basta dare un'occhiata ai report prodotti dai vari operatori (anche AirBnb) per rendersi conto della portata del fenomeno.

10) Il turismo deve diventare accessibile a tutti. La Commissione Europea ha promosso vari progetti in questo ambito (dichiarato una priorità a livello europeo¹²), proponendo una definizione molto ampia del termine che contiene istanze di responsabilità sociale: "*accessible tourism is about making it easy for everyone to enjoy tourism experiences*". Considerando il continente europeo, il UNWTO stima che questo segmento corrisponda a circa il 12% dell'intero mercato turistico. Il miglioramento dell'offerta turistica per questa tipologia di visitatori potenziali è importante, non

⁸ Si terrà a breve (febbraio 2017) la prima conferenza dell'UNWTO sul tema della smart destination: <http://www.smartdestinationsworldconference.org/6147/detail/1st-unwto-world-conference-on-smart-destinations.html>.

⁹ Ovvero Business to Business.

¹⁰ Ovvero Business to Consumer.

¹¹ A titolo di esempio, per esprimere la capacità di comunicazione delle OTA, si ricorda che Booking.com è disponibile in più di 40 lingue.

¹² http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/accessible_it. Cfr. anche: UNWTO *Tourism for all-promoting universal accessibility*, 2016 (<http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/goodpracticesintheaccessibletourismsupplychainen20162web.pdf>).

solo per motivazioni di tipo etico, ma anche per il fatto che i flussi originati possono contrastare la stagionalità. Allo stesso tempo, l'accessibilità diventa una componente intrinseca della politica di turismo sostenibile e responsabile. Per miglioramento dell'accessibilità si intende un miglioramento dell'insieme dei servizi destinati al visitatore e turista (ad esempio dall'offerta di alimenti particolari, a quella di un servizio sanitario in loco per visitatori con malattie croniche ma non invalidanti come le malattie dell'età avanzata).

La Tav. 2 riassume i punti salienti delle tendenze del sistema turistico internazionale.

Tav. 2 – I punti salienti delle tendenze del sistema turistico nazionale.

- La domanda turistica mondiale ed europea continua a crescere e sta registrando tassi di variazione annuali superiori alle attese di lungo periodo.
- L'attrazione di risorse storico culturali è forte e ha azione anticiclica e di destagionalizzazione.
- I viaggi dei residenti rimangono importanti tanto da far sviluppare politiche per trattenere gli europei in Europa.
- Previsti trend di crescita della domanda dagli USA per deprezzamento delle monete europee.
- Aumentano arrivi e presenze di turisti da località asiatiche e delle altre economie emergenti ma soprattutto dalla Cina.
- Nuove località si sono affacciate sul mercato (in particolare la Cina) e acquisiranno alte quote di mercato a danno delle destinazioni europee.
- Il web (e le OTA) diventa sempre più potente nella prenotazione di viaggi e soggiorni e nel Customer Relationship Management (CRM).
- L'attrazione di nuovi territori richiede un efficiente ed efficace sistema di trasporto aereo.
- L'ottica dell'experience tourism, la complessità del sistema turistico e la sua declinazione a livello locale richiedono risorse umane competenti e preparate che siano in grado di interagire con realtà pubbliche e private e di operare con le nuove tecnologie (smart destination).
- Offrire servizi accessibili (in senso ampio) diventa un vantaggio competitivo.

2.2 Andamento e scenari del turismo in Italia

Per quanto riguarda l'Italia, i dati Istat¹³ del 2015 ci consegnano un paese con un andamento decisamente positivo con 202 milioni di presenze di residenti (+4,8%) e 192,6 milioni di presenze di stranieri (+3,1%) ma, per questi ultimi, una permanenza media diminuita.

Le tavole riportate qui di seguito mostrano un confronto fra l'Italia e gli altri Paesi europei. L'andamento dei flussi di presenze incoming registrato dall'Italia è in linea con quello dell'UE anche se, negli ultimi anni, emerge un leggero rallentamento dopo la ripresa del 2010.

Considerando le quote di mercato dei principali Paesi turistici europei (Tav. 3), emerge la sostanziale stabilità dell'Italia e della Francia a fronte di una leggera flessione della Spagna. Il gap dell'Italia con quest'ultima rimane comunque elevato sull'ordine del 10%. Considerando la dimensione del mercato, la quota spettante all'Italia è ritenuta bassa in assoluto e anche in confronto a quella di altri competitor dell'area europea.

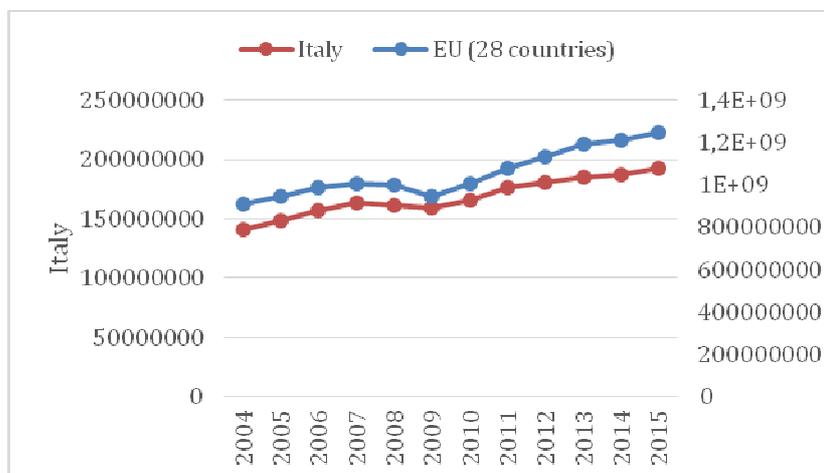
In Italia, fra 2014 e 2015, a fronte di un aumento dei flussi di turismo interno e internazionale, la percentuale di arrivi nell'extra alberghiero ha raggiunto il 27% del totale e l'aumento di presenze di non residenti nell'extra-alberghiero si è attestato sul +5,9% contro un +1,8% degli alberghi.

Fra le nazioni maggiormente rappresentate nei flussi incoming abbiamo, stabile al primo posto, la Germania (13,6% delle presenze di non residenti) seguita, ad abbondante distanza, da Francia, Regno Unito, USA e Olanda (che si posizionano a circa il 3%). L'Italia ha recuperato attrazione sul mercato nord-americano, ha rafforzato le quote di mercato nelle aree nord europee e soprattutto in Germania (Manente, 2016). In pratica, l'Italia ha mostrato una maggior penetrazione in quei segmenti a reddito medio-alto che risultano maggiormente interessati a destinazioni culturali, città

¹³ Movimento turistico in Italia, dimensioni e caratteristiche dei flussi turistici - Anno 2015: http://www.istat.it/it/files/2016/11/Movimento-turistico_Anno-2015.pdf?title=Movimento+turistico+in+Italia++22%2Fnov%2F2016+-+Movimento+turistico_Anno+2015.pdf.

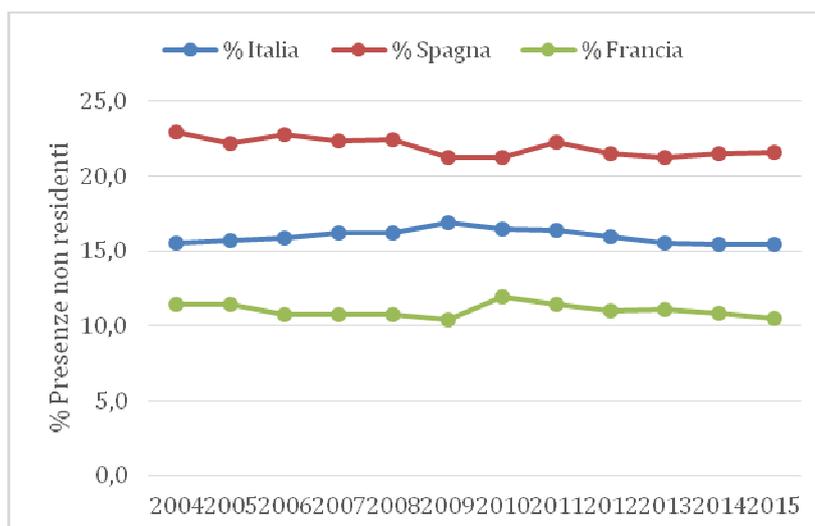
d'arte. Questo tipo di turismo (culturale) ha una stagionalità minore ed è caratterizzato da una domanda meno elastica agli andamenti congiunturali.

Tav. 2 – I flussi incoming (presenze).



Fonte: Eurostat

Tav. 3 – La percentuale di presenze nei flussi incoming.



Fonte: Eurostat

Esaminando le performance delle varie tipologie di turismo, arte e cultura continuano a trainare il turismo con uno sviluppo articolato e differenziato: il 44.6% degli arrivi di non residenti e 28.3% di arrivi di residenti (Becheri, 2016a).

Passando ad una analisi a livello territoriale (Maggiore, 2016), a fronte di conferme della Riviera romagnola e della costa del Veneto quali principali destinazioni turistiche (che però vedono nel 2015 una contrazione della permanenza media), si presenta ancora una sensibile debolezza delle località meridionali seppur con alcune evidenze contrastanti. Matera, Parco delle Murge e Costiera Amalfitana hanno registrato aumenti significativi di arrivi e presenze, la costa del Cilento ha visto calare gli arrivi in modo rilevante (circa -27%).

Per quanto riguarda i residenti, dopo una contrazione durante gli anni della crisi, fra il 2014 e 2015 si assiste ad un aumento significativo in termini di arrivi (+6%) e presenze (+4,8%). La componente italiana genera poco più del 50% dei flussi: il turismo straniero è andato man mano consolidando e aumentando il suo peso ma rimane importante anche il turismo dei residenti.

Nel complesso l'Italia ha consolidato alcune performance che avevano contribuito a bilanciare gli effetti negativi della crisi economica e la contrazione del turismo dei residenti. Infatti, i flussi di

stranieri hanno contrastato la congiuntura negativa del turismo domestico che ha comunque ripreso poiché sono rimasti in Italia alcuni di coloro che prima della crisi trascorrevano le vacanze all'estero. Ciò spiega l'aumento di presenze di residenti del 4,8% rispetto al 2014.

In termini economici, i turisti internazionali hanno speso intorno ai 35,8 miliardi di euro di cui il 65,5% concentrato nel segmento "vacanza". La spesa procapite giornaliera è aumentata di circa il 2% attestandosi a quota 107 euro.

Nonostante questi andamenti positivi, l'Italia ha una quota di mercato in termini di arrivi pari a poco più del 4%, risultato di un trend decrescente che dipende dall'aumentare del mercato internazionale con l'entrata di Paesi un tempo assenti sul panorama turistico ed oggi diventate mete ambite per i viaggiatori. Inoltre, gran parte del mercato domestico è rappresentato da mercati maturi dal momento che oltre il 70% degli arrivi di non residente proviene da Paesi europei.

Sul versante delle strutture turistiche, le trasformazioni della shared economy hanno pesantemente agito anche in Italia. Da un lato, lo sviluppo di forme alternative extra-alberghiere (offerta di abitazioni in primis) ha condotto ad una razionalizzazione dell'offerta ricettiva con l'uscita dal mercato degli alberghi meno competitivi di 1 e 2 stelle (diminuiti dal 2008 rispettivamente del 28,3% e 14,6%) e l'aumento del segmento dei 5 e 4 stelle (+36% e +20%, rispettivamente). Secondo i dati di Infocamere, al 2015 le strutture che svolgono attività di alloggio professionale (compresi i B&B) ammontano a circa 46 mila imprese con 68,2 mila unità locali (Becheri, 2016b). Gli agriturismi continuano a mostrare trend positivi e a migliorare la loro offerta: 12 mila aziende su 18,8 mila offrono anche servizi di ristorazione.

Se gli anni Ottanta hanno visto la nascita degli agriturismi, gli anni Novanta quella dei B&B, nel 2000 sono apparse nuove forme di offerte di alloggio come AirBnb. Al loro nascere, i vantaggi competitivi di queste nuove modalità di alloggio consistono anche nella parziale libertà da vincoli amministrativi e fiscali ma, in un secondo tempo, tutte queste forme di ricettività sono state regolamentate. È arrivato il momento anche per AirBnb che ha raggiunto dimensioni importanti se è presente, in Italia nel 2015, con circa 1 milione di alloggi (erano 790 mila nel 2014).

Gli anni 2000 hanno visto in Italia la presenza di importanti eventi di portata mondiale: il Giubileo del 2000, le Olimpiadi invernali del 2006, l'Expo nel 2015, il Giubileo straordinario del 2016. Un recente lavoro (Cavallo et al., 2016) ha esaminato l'impatto di questi eventi sul turismo e solo il Giubileo del 2000 e le Olimpiadi del 2006 hanno avuto effetti significativi al di fuori delle località direttamente interessate. I "mega eventi" possono essere strumenti reali di marketing se pianificati all'interno di una strategia di sviluppo territoriale e legati non solo allo sviluppo locale.

I dati statistici mostrano nel complesso andamenti positivi del sistema turismo italiano, anche se la grande eterogeneità del territorio nazionale e dei differenti tipi di turismo richiederebbero uno studio a livello territoriale più spinto, studio che nei capitoli seguenti verrà realizzato per la Regione Toscana. Altre importanti tendenze sono che i flussi turistici rimangono concentrati nelle top-destination e che viene confermato il trend in diminuzione della permanenza media.

Rimane a questo punto interessante proporre un quadro complessivo della posizione competitiva dell'Italia, riferendoci agli indicatori proposti da alcuni istituti ed enti internazionali e ad alcune ricerche sui big data.

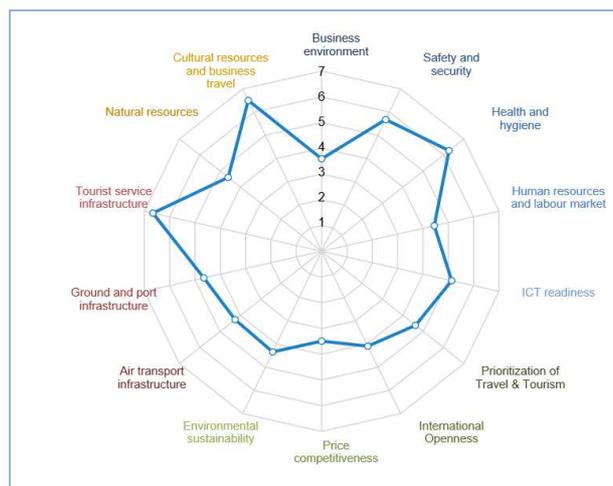
Secondo il Country Brand Index di Futurebrand¹⁴, l'Italia si trova al primo posto nella dimensione "turismo" (relativa ai servizi turistici) e "patrimonio storico culturale". In base alla metodologia impiegata nello studio, l'Italia si caratterizza come un "country brand" ma anche come una "experience country". Non compare nelle 10 posizioni della dimensione "made in" poiché, per valutare questo aspetto, gli intervistati fanno inevitabilmente riferimento ad importanti marchi molto diffusi nell'economia globalizzata (ciò spiega perché il Giappone è il primo in questa dimensione).

Passiamo al Global Travel & Tourism Competitiveness Index elaborato dal World Economic Forum per il 2015, pur con approssimazioni e forzature, è il risultato della sintesi di numerosi

¹⁴ Cfr. www.futurebrand.com.

indicatori secondo una metodologia diventata sempre più coerente¹⁵. Rispetto alle quattro macro dimensioni individuate (ambiente abilitante, condizioni e politiche per il turismo, infrastrutture, risorse naturali e culturali), l'Italia si posiziona all'ottavo posto su 141 Paesi, con Francia al secondo e Spagna al primo. Come si può dedurre dalla Tav. 4, comparativamente agli altri Paesi coinvolti nell'analisi, i punti di forza dell'Italia continuano ad essere i cosiddetti vantaggi comparativi (le risorse storico culturali) ma anche i servizi turistici (vantaggi competitivi), mentre si confermano punti di debolezza le infrastrutture di trasporto (soprattutto quelle aeroportuali), l'ambiente istituzionale (poco adatto a iniziative economiche, con una rigidità del mercato del lavoro e scarsità di risorse umane qualificate), la competitività dei prezzi.

Tav. 4 – Il Global Travel & Tourism Competitiveness Index 2015 per l'Italia.



Fonte: World Economic Forum

Nel complesso, quindi, turismo e patrimonio culturale sono i segni distintivi dell'Italia. Il collegamento turismo e “made in Italy” non è immediato.

Concludendo, in relazione ai fenomeni elencati nei 10 punti nel paragrafo 1, sottolineiamo i seguenti aspetti:

- Il mercato di riferimento per la destinazione Italia rimane un mercato maturo in cui prevale un turismo di tipo individuale in quanto solo il 10% dei turisti arriva con un viaggio organizzato. Appare quindi poco appetibile alle generazioni più giovani in cerca di un turismo più avventuroso. Rimane importante il turismo dei non residenti. È presente una eccessiva eterogeneità nella distribuzione territoriale degli arrivi.
- L'immagine dell'Italia è ancora basata sulle risorse di tipo storico culturali.
- La tematica della smart destination ha trovato già proposte e soluzioni a livello nazionale attraverso ad esempio i risultati del laboratorio per il turismo digitale TDLAB del Mibact¹⁶ e locale (ad esempio, il progetto per l'ecosistema digitale in Toscana).
- La costruzione di sistemi informativi statistici per la governance del turismo a livello locale è in atto in molte regioni italiane e si trova ad un livello avanzato di sviluppo (ad esempio Toscana ma anche Puglia).
- Numerose esperienze per la governance di una destinazione turistica nell'ottica della sostenibilità e della competitività sono state condotte a livello locale. Il modello NECSTouR

¹⁵ World Economic Forum, Travel and tourism competitiveness report 2015: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/>.

¹⁶ http://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1460024515998_TD_Lab.pdf.

è stato sperimentato in varie regioni italiane (ad esempio, Piemonte e Toscana col progetto *Toscana turistica sostenibile & competitiva*)¹⁷.

- Le esperienze di governance del turismo a livello locale mettono in luce la necessità di formazione di operatori in grado di agire in un contesto altamente complesso per (1) creare reti di conoscenze e trasformare la conoscenza individuale in collettiva, trasferibile e ripetibile; (2) proporre una visione di insieme della destinazione capace di produrre un orientamento di lungo periodo coerente con le istanze di sostenibilità, autenticità e difesa della identità della destinazione (Varra, 2012).

¹⁷ <http://www.regione.toscana.it/-/progetto-toscana-turistica-sostenibile-competitiva->.

3 La valorizzazione del turismo in Toscana ¹

3.1 Premessa

L'attività turistica rappresenta una componente importante dell'economia italiana (OECD, 2010; Istat, 2012) ed una delle componenti essenziali dell'economia regionale, innanzitutto in termini quantitativi (Rosignoli, Conti, Viviani; 2013). Si tratta infatti, nel 2015, di circa 44,8 milioni di pernottamenti in strutture ufficiali e quasi altrettante in alloggi non ufficiali, oltre a 7 milioni di escursionisti, che determinano circa 8 miliardi di consumo interno ed attivano una quota pari a circa il 6,5% del PIL regionale e al 10% del complesso del fattore lavoro impiegato in Toscana. La Toscana rappresenta del resto una delle prime destinazioni turistiche d'Europa e del mondo. Dopo la forte espansione degli anni '90, anche nel quindicennio successivo il sistema turistico regionale ha mostrato una buona capacità di crescita, legata in particolare all'internazionalizzazione delle presenze (il 54% del totale nel 2015), e successivamente una spiccata "resilienza" alla crisi, mantenendo la propria quota di mercato nell'ambito del contesto europeo pressoché invariata, in un'arena mondiale sempre più competitiva e in forte espansione. Da questo punto di vista rispetto alle principali destinazioni nazionali, Lazio, Veneto, ed Emilia Romagna in particolare, la Toscana ha mostrato una buona capacità di competere evidenziata dai superiori ritmi di crescita delle presenze ufficiali manifestatisi sia nel complesso dell'ultimo quindicennio, che durante la crisi post 2008.

Tav. 1 - Quota delle presenze delle principali regioni turistiche d'Europa: anni 2004, 2008, 2013.

Rank	Regione	2004	2008	2013	Variazioni
1	Canarias (ES)	7.7%	7.4%	6.9%	--
2	Illes Balears	6.0%	5.6%	5.3%	--
3	Jadranska (Croazia)	3.6%	3.5%	5.1%	++
4	Cataluña	4.0%	4.2%	4.3%	++
5	Île de France	3.9%	3.9%	4.0%	=+
6	Veneto	3.6%	3.8%	3.6%	=-
7	Tirol	3.3%	3.3%	2.8%	--
8	Andalucía	2.7%	2.7%	2.4%	--
9	Toscana	1.9%	2.1%	2.1%	+=
10	Kriti	1.4%	1.5%	1.8%	++

Elaborazioni Irpet su dati Eurostat

Durante la crisi il turismo si è rivelato un importante ammortizzatore occupazionale. I settori ad alta intensità turistica tra il 2009 ed il 2015 hanno creato circa 11.000 posizioni lavorative "strutturate" in più, di cui 7.700 nel 2015, a fronte di un saldo complessivo su base regionale di circa -12.000. Ciò è potuto accadere grazie ad un sistema dell'offerta turistica, che è stato in grado di adattare qualità e prezzi ai veloci e profondi mutamenti della domanda, da un lato riducendo i propri margini commerciali per stare su un mercato sempre più concorrenziale dominato da grandi player internazionali del turismo organizzato, dall'altro creando nuove forme di accoglienza e servizi più rispondenti ai bisogni ed alle esigenze di un turista "esperienziale" europeo, colto, attivo ed abiente, che nella Toscana ha individuato ed individua il luogo per eccellenza di una elevata qualità della vita e dell'esperienza turistica (Tav. 3).

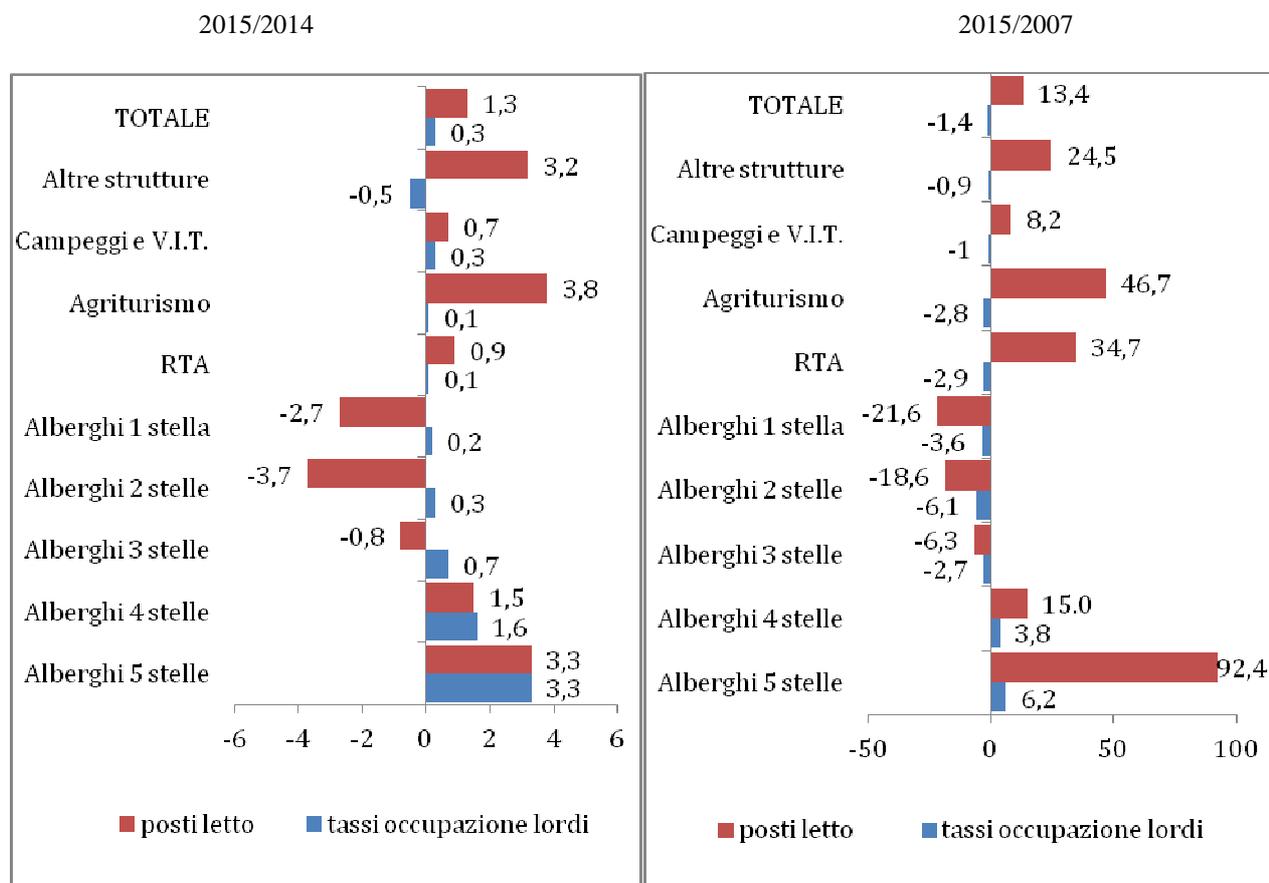
¹ Il capitolo è a cura dell'IRPET (Enrico Conti).

Tav. 2 - Regioni italiane, presenze turistiche in strutture ufficiali e loro variazione % (anni 2000, 2008, 2015), presenze su popolazione residente (anno 2015).

	2000	2008	2015	Pres./Pop. 2015	Var. %	Var.%
05 VENETO	54.9	60.6	63.3	12.87	15.3%	4.4%
04 TRENINO-ALTO ADIGE	36.8	42.6	45.5	42.97	23.5%	6.9%
09 TOSCANA	37.3	41.3	44.4	11.85	19.0%	7.6%
03 LOMBARDIA	22.8	28.3	37.9	3.78	65.8%	33.8%
08 EMILIA-ROMAGNA	36.4	38.4	36.6	8.22	0.4%	-4.7%
12 LAZIO	29.8	31.7	31.7	5.38	6.2%	0.0%
15 CAMPANIA	20.7	18.7	18.9	3.22	-8.9%	0.7%
19 SICILIA	13.4	13.9	14.5	2.86	8.2%	4.1%
07 LIGURIA	15.5	14.1	14.3	9.12	-7.4%	1.4%
01 PIEMONTE	8.1	11.6	13.7	3.11	69.1%	18.4%
16 PUGLIA	8.7	12.2	13.5	3.32	56.3%	11.0%
20 SARDEGNA	9.5	12.3	12.4	7.47	30.8%	0.8%
11 MARCHE	12.4	11.5	12.1	7.87	-2.1%	5.8%
18 CALABRIA	6.3	8.5	8.2	4.14	29.8%	-4.0%
06 FRIULI-VENEZIA GIULIA	9.2	8.9	7.9	6.48	-14.1%	-10.8%
13 ABRUZZO	6.3	7.6	6.1	4.58	-3.2%	-19.6%
10 UMBRIA	5.5	6.0	5.9	6.63	7.2%	-1.7%
02 VALLE D'AOSTA	3.2	3.1	3.2	25.43	1.2%	4.0%
17 BASILICATA	1.5	1.9	2.3	4.01	57.6%	23.6%
14 MOLISE	0.6	0.7	0.5	1.58	-23.1%	-25.4%

Elaborazioni Irpet su dati Istat

Tav. 3 - Grafico 1 e 2 Var.% dei Posti letto e dei tassi di occupazione lordi delle strutture ricettive.



Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

3.2 Il turismo in Toscana: una lettura per macroambiti territoriali

Se questo è il quadro generale evolutivo del turismo regionale una strategia di sviluppo che intenda valorizzarne gli elementi di competitività non può che partire dalla considerazione dei forti elementi di eterogeneità che il sistema presenta al proprio interno, sia in termini di offerta che in termini di domanda. Tale eterogeneità del resto appare particolarmente spiccata nel caso della Toscana, un territorio che a fronte di una omogeneità culturale di fondo, costruita e consolidata grazie ad una unità amministrativa plurisecolare, presenta una varietà di ambienti naturali e umani, una ricchezza di attrattive culturali e paesaggistiche, dunque una vastità di motivazioni potenziali di visita, che ha pochi elementi di paragone in altre regioni della penisola. Ciò in misura tale da dover necessariamente parlare di una pluralità di sistemi e prodotti turistici sub-regionali, pur se sussunti in un grande e potente brand regionale “Toscana”. Interpretare e tipizzare questa eterogeneità rendendola funzionale ad una lettura strategica è dunque l’obiettivo del presente contributo, individuarne in modo preciso e stilizzato caratteri strutturali e linee evolutive di fondo, la cui considerazione possa essere utile ai fini di una strategia di sviluppo turistico volta a massimizzare crescita economica e benessere per gli abitanti della Toscana.

L’analisi che segue utilizza quattro categorie analitiche principali, il contesto socioeconomico, gli elementi attrattivi del territorio, lo stock e l’evoluzione dell’offerta ricettiva, i caratteri e le dinamiche della domanda, la cui lettura congiunta individua macro-categorie di prodotto turistico che identificano partizioni di territorio rappresentate nella Tav. 4.

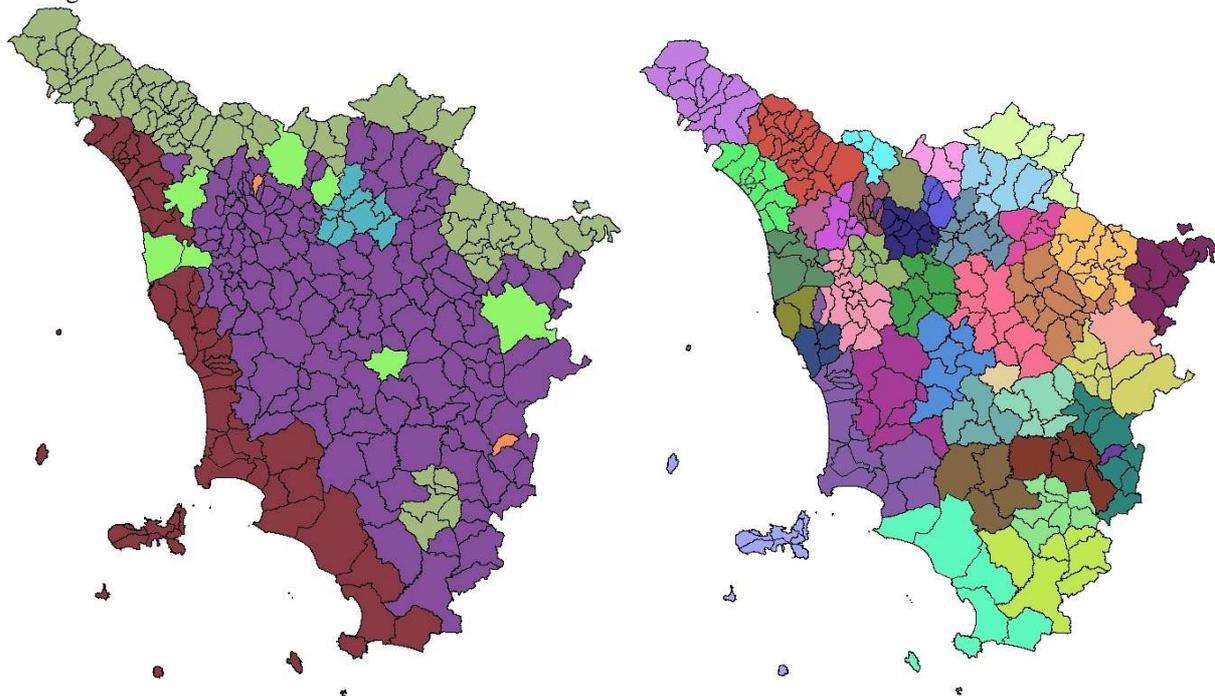
- a) Il turismo nelle aree urbane, le principali città d’arte e le città termali;
- b) Il turismo esperienziale, attivo e del benessere nell’interno collinare e in montagna;
- c) Il turismo balneare.

Nell’analisi che seguirà terremo distinte da ora in avanti le due città termali principali - considerate a sé in quanto legate storicamente ad un modello di turismo sanitario in declino - dalle località caratterizzate da piccoli stabilimenti termali che hanno conosciuto un recente successo all’insegna dello sviluppo di una ricettività esclusiva e del wellness, e che rientrano a pieno diritto nel macro-tema del turismo esperienziale in aree interne. Per ragioni esplicative terremo distinte nell’analisi le località balneari “mature” che comprendono la costa Nord dal confine fino a tutta la Versilia e l’isola d’Elba, dalle località della costa centrale e meridionale della Toscana. Per ragioni puramente esemplificative potranno poi essere presenti nell’analisi di volta in volta sub-aree diverse che rimandano alla suddivisione territoriale rappresentata nella figura 1b sottostante, frutto di una cluster analysis dei territori comunali che ha tenuto conto, oltre che delle variabili relative alle attrattive, alla domanda e all’offerta turistica di territorio e all’emergere di una economia del turismo, di elementi qualitativi legati alle consuetudini amministrative e all’identità turistica percepita dei luoghi². Tale suddivisione ha una funzione prettamente analitica, non intendendo pertanto costituire in alcun modo una proposta di zonizzazione turistica della Toscana (Tav. 4).

Anche una prima lettura del tutto impressionistica della distribuzione dei flussi turistici all’interno della regione ci conferma come il turismo rappresenti un fenomeno molto concentrato sul territorio, che ha mostrato evidenti elementi di diffusione nel tempo (Tav. 5).

² L’analisi si inserisce nel filone della riflessione sulla competitività delle destinazioni turistiche che trova la sua origine nel noto contributo di Ritchie and Crouch (2003). Cfr. Ritchie, J.R.B. and G.I. Crouch (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, UK.

Tav. 4 - Figure 1a e 1b. Suddivisione della Toscana in macro-aree territoriali e sub-aree turistiche.

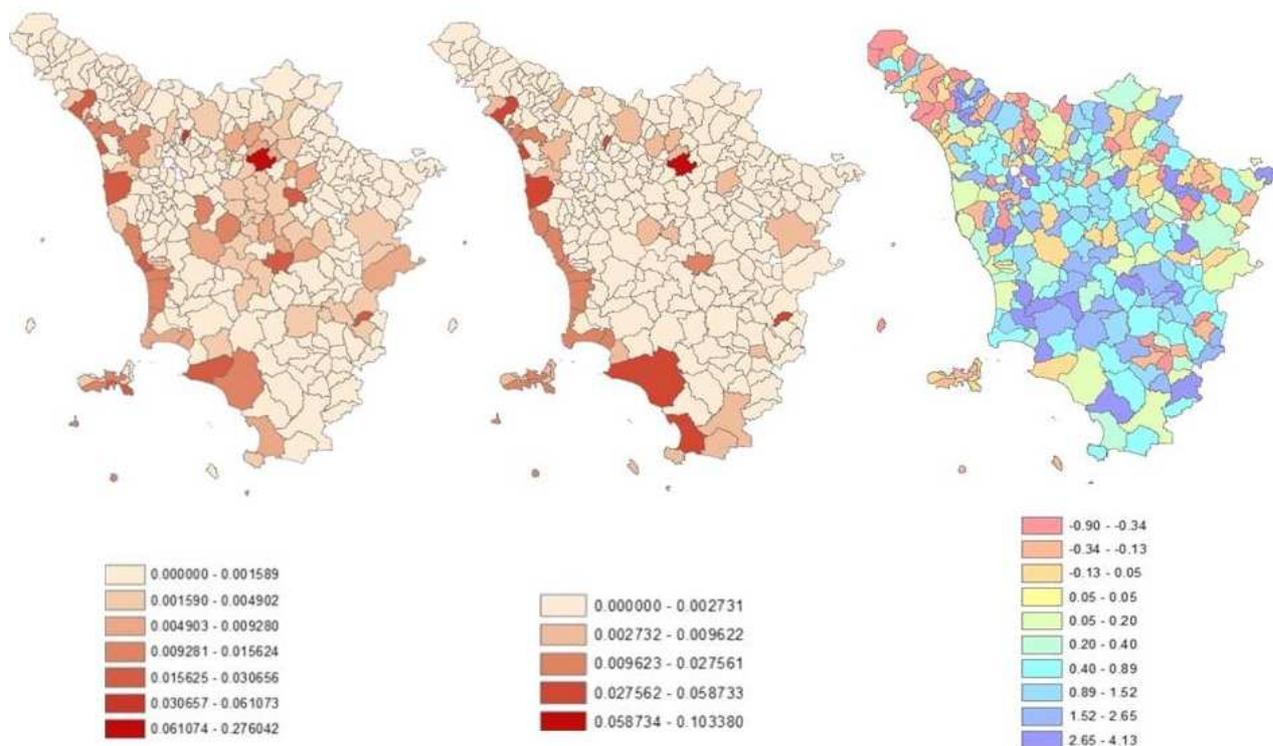


Tav. 5 - Figure 2a e 2b e 2c Distribuzione dei flussi turistici.

Figura 2a Presenze straniere, 2015

Figura 2b Presenze italiane, 2015

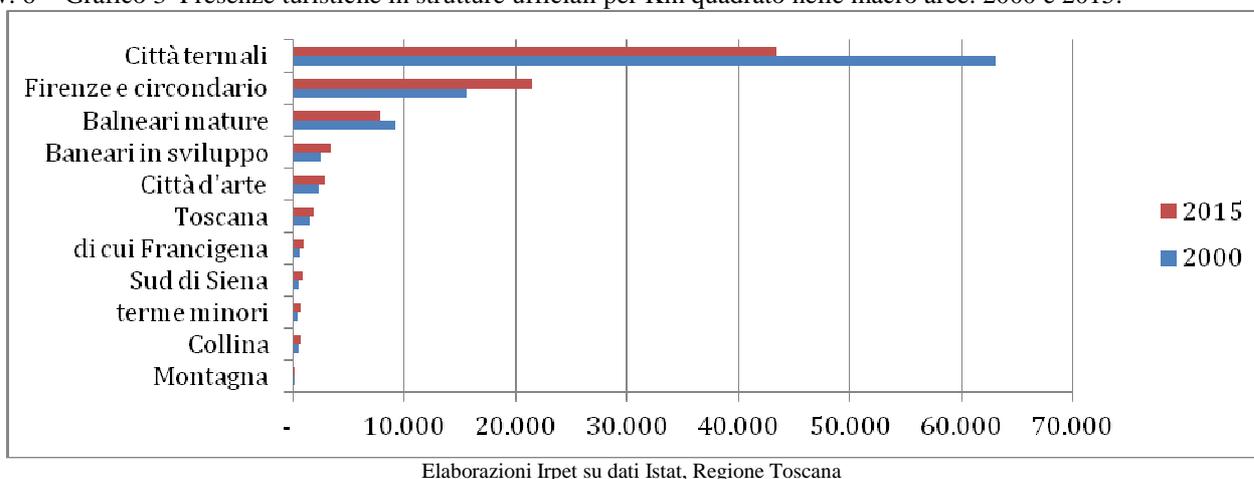
Figura 2c Var%. presenze totali, 2015/2000



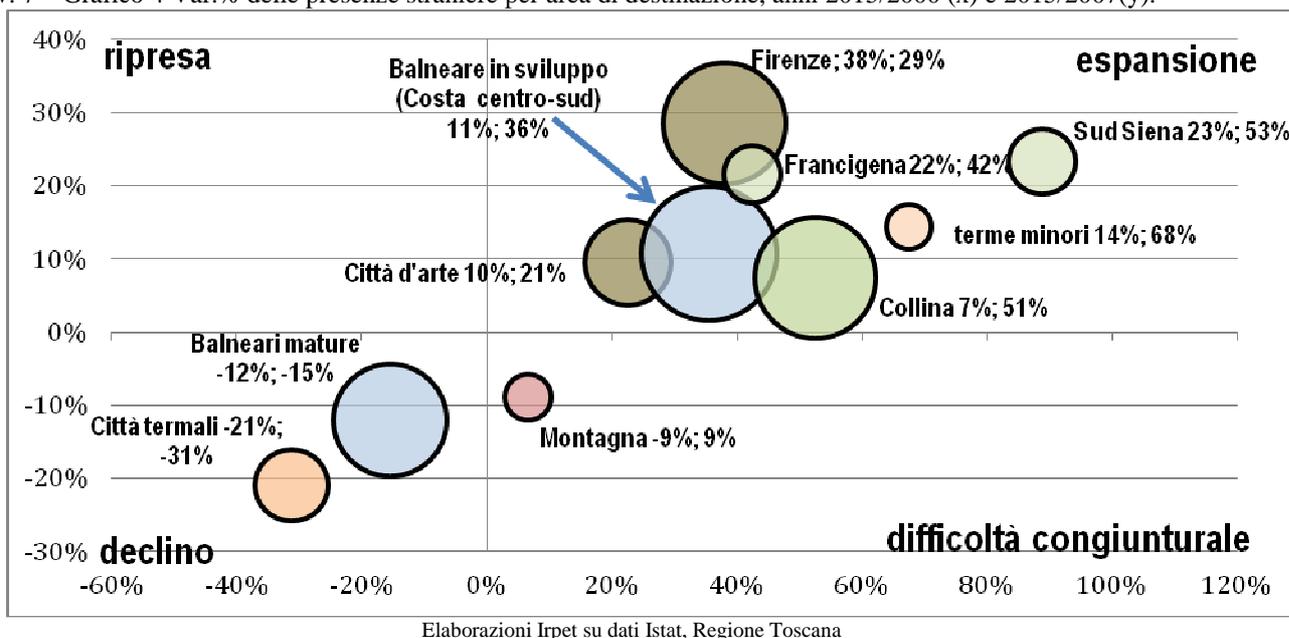
L'analisi delle presenze ufficiali nel 2015 per macroarea-prodotto mostra in effetti che oltre un

terzo dei 44,5 milioni complessivi si concentra nelle città d'arte (15.1 milioni di presenze di cui ben 10.6 nella sola area fiorentina) e nelle due città termali (2.3 milioni). Che un altro 40% circa (17.4 milioni) è concentrato sui sistemi balneari della costa. Che il restante 20% (circa 9 milioni) si distribuisce in una vasta area composta da numerosi ambienti e paesaggi collinari, alcuni dei quali vere e proprie icone della Toscana nel mondo. Parte importante delle destinazioni turistiche comprese nei primi due sistemi – le principali città d'arte, le città termali e le località balneari mature - appaiono già oggi vicine ad aver raggiunto uno stadio di maturità del prodotto cui si associano talvolta elementi di congestione, talaltra di raggiungimento della soglia di sostenibilità ambientale e sociale. Al contrario, la maggior parte delle destinazioni turistiche comprese nel vasto paesaggio interno della Toscana presentano ancora oggi un basso impatto del turismo in termini di presenze per Km quadro, ed hanno mostrato negli ultimi 15 anni, ma anche durante la crisi successiva al 2007, una capacità di crescita superiore alla media (Tavv. 6-8). Rappresentano dunque oggi uno dei motori di sviluppo del sistema turistico regionale.

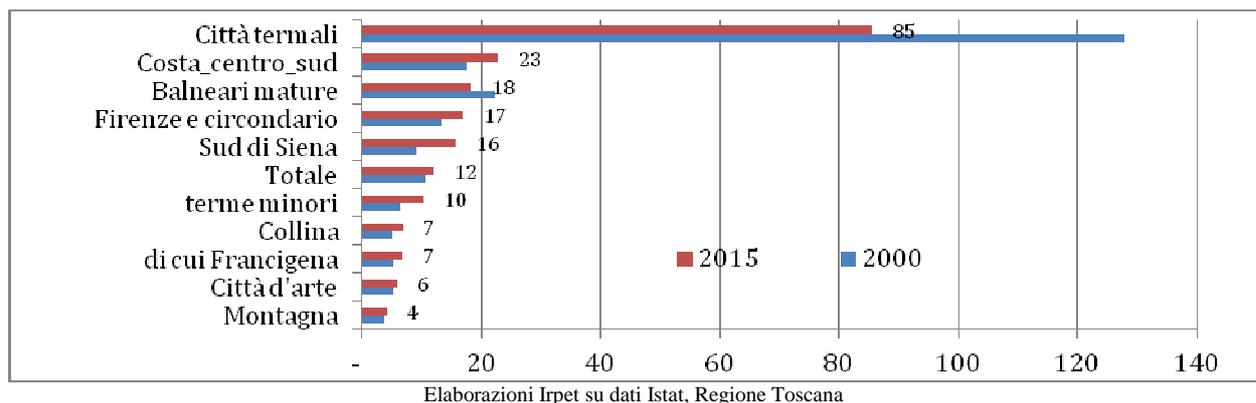
Tav. 6 - Grafico 3 Presenze turistiche in strutture ufficiali per Km quadrato nelle macro aree. 2000 e 2015.



Tav. 7 – Grafico 4 Var.% delle presenze straniere per area di destinazione, anni 2015/2000 (x) e 2015/2007(y).



Tav. 8 - Grafico 5 Presenze turistiche in strutture ufficiali su popolazione residente 2000 e 2015.



Si tratta, peraltro, di contesti socio economici in molti casi scarsamente industrializzati, che hanno conosciuto in anni recenti fenomeni di spopolamento progressivo e di indebolimento di un sistema produttivo già fragile. Contesti nei quali, dunque, il turismo, lungi dall'innescare elementi di conflittualità nell'uso delle risorse del territorio, rappresenta spesso un'occasione senza alternative per riattivare un tessuto economico capace di garantire la permanenza delle popolazioni in tali contesti. E' dunque particolarmente (non esclusivamente) a queste aree che dovremo guardare per impostare una strategia capace di realizzare uno sviluppo turistico sostenibile e competitivo.

3.3 Il turismo nelle aree urbane

3.3.1.1 Firenze e le principali città d'arte della regione.

Il turismo nelle città d'arte, la cui domanda è qui approssimata per difetto dai pernottamenti in strutture ufficiali nelle principali aree urbane della regione, costituisce un segmento essenziale della domanda turistica rivolta alla Toscana, innanzitutto ma non esclusivamente, da un punto di vista quantitativo. Si tratta infatti, nel 2015, di circa 15,1 milioni di pernottamenti (un terzo del totale) dei quali oltre 10 milioni nell'area del comune di Firenze e dei comuni contermini. A questa evidente concentrazione della domanda corrisponde d'altra parte una altrettanto notevole concentrazione dell'offerta in termini di patrimonio culturale. Nell'area fiorentina, che costituisce circa il 2% del territorio regionale e contiene circa il 17% della popolazione, si concentra infatti circa il 31% della superficie museale al chiuso dell'intera Toscana e il 30% del territorio vincolato da un punto di vista museale e archeologico. A Firenze si concentra anche gran parte dell'offerta di intrattenimento culturale e spettacolare della regione, circa il 28% degli eventi, il 39% del volume d'affari degli spettacoli sottoposti a SIAE, il 48% di quelli a più elevato contenuto culturale³. Il divario rispetto alle altre città d'arte è evidente e rimanda ad economie di scala e agglomerazione che premiano la città capoluogo di regione (Tav. 9).

Tuttavia, anche scontando l'effetto di scala costituito dal bacino di domanda dei residenti (Tav. 11) tale divario resta importante ed appare legato al differente sviluppo di un'offerta organizzata anche in funzione delle presenze turistiche. Un indizio chiaro di tale relazione, non ovvia in termini di direzione della causalità ma in ogni caso esistente, tra offerta culturale-spettacolare e presenza turistica, si evidenzia osservandone la distribuzione mensile (Tav. 10). Tra quelle a più elevata densità di eventi e volume d'affari su popolazione, insieme a Firenze spiccano le destinazioni turistiche più mature, le città termali e a distanza le località balneari tradizionali e in particolare la Versilia. Sembrano dunque emergere margini di incremento dell'offerta culturale e spettacolare, in

³ Sono compresi in questa categoria, balletto classico e moderno, concerto classico, concerto jazz, mostre, teatro lirico, teatro di prosa, recital letterario, operetta.

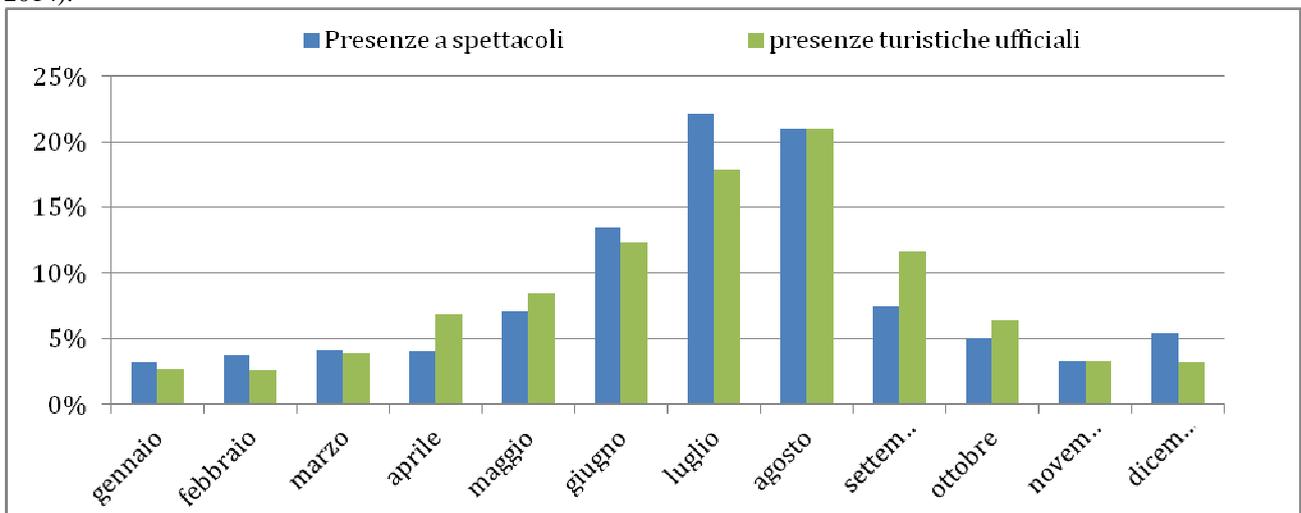
particolare nelle altre città d'arte della regione, ma anche per le aree interne del turismo esperienziale, come possibile leva per l'aumento ulteriore delle presenze.

Tav. 9 - Alcuni indicatori relativi al patrimonio monumentale e museale e agli eventi culturali e spettacolari (2014).

	Vincolo Monumentale o archeologico	% di mq dei musei sul totale	Eventi con autorizzazione SIAE	Volume d'affari degli eventi SIAE
Firenze e circondario	30%	29%	28%	39%
Arezzo	6.1%	1%	3.9%	3.4%
Pisa e dintorni	9.9%	3%	5.2%	3.2%
Prato e dintorni	3.3%	1%	7.3%	2.7%
Lucca	2.4%	1%	1.4%	2.3%
Siena	1.1%	3%	1.4%	0.7%
Pistoia	0.5%	3%	1.6%	0.7%

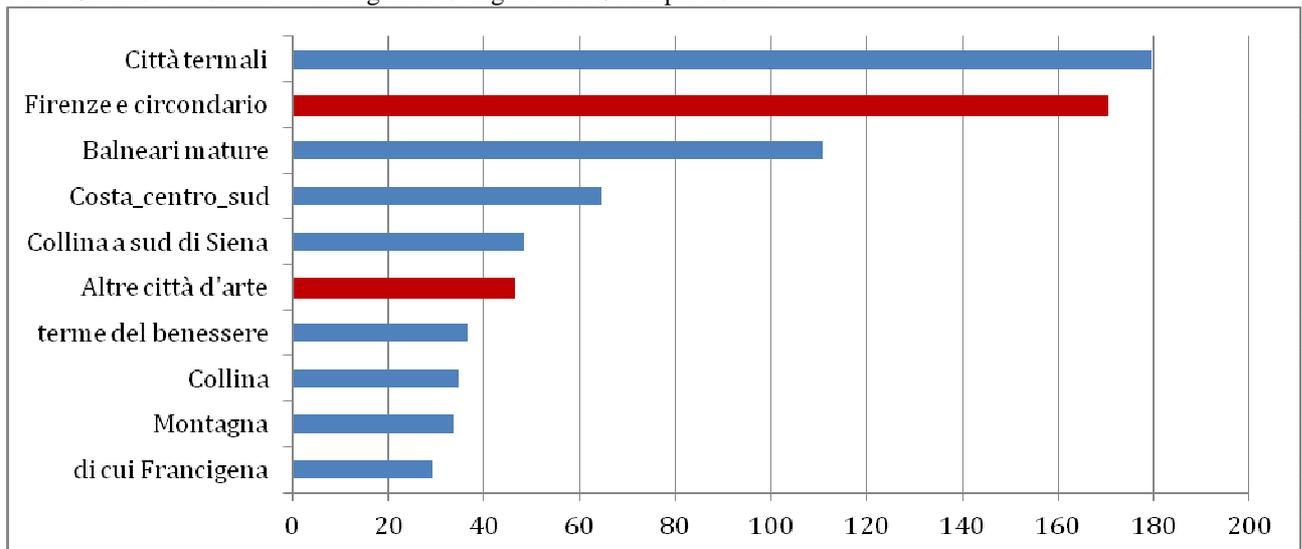
Dati Regione Toscana 2014

Tav. 10 - Grafico 6 Distribuzione % delle presenze turistiche e delle presenze a eventi spettacolari per mese (anno 2014).



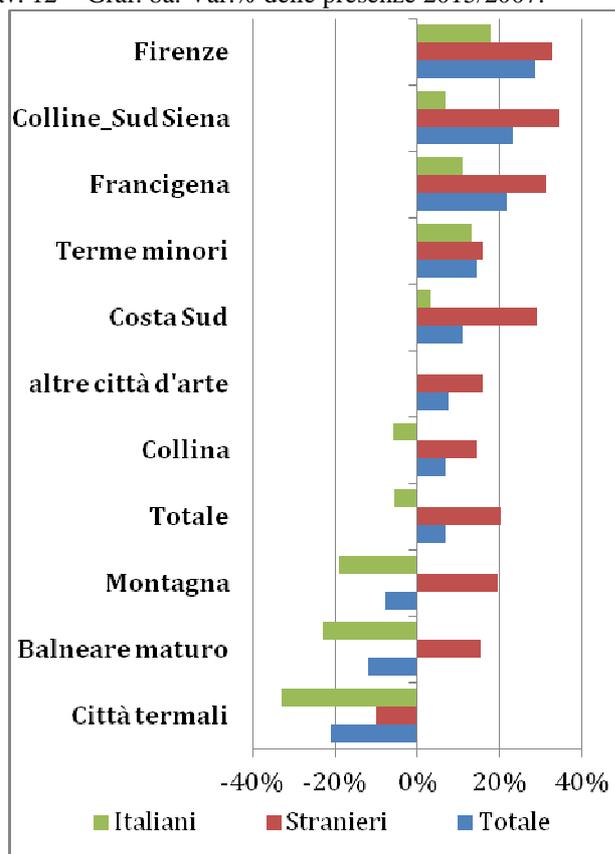
Dati Regione Toscana 2014

Tav. 11 - Grafico 7 Volume d'affari generato dagli eventi SIAE per abitante.

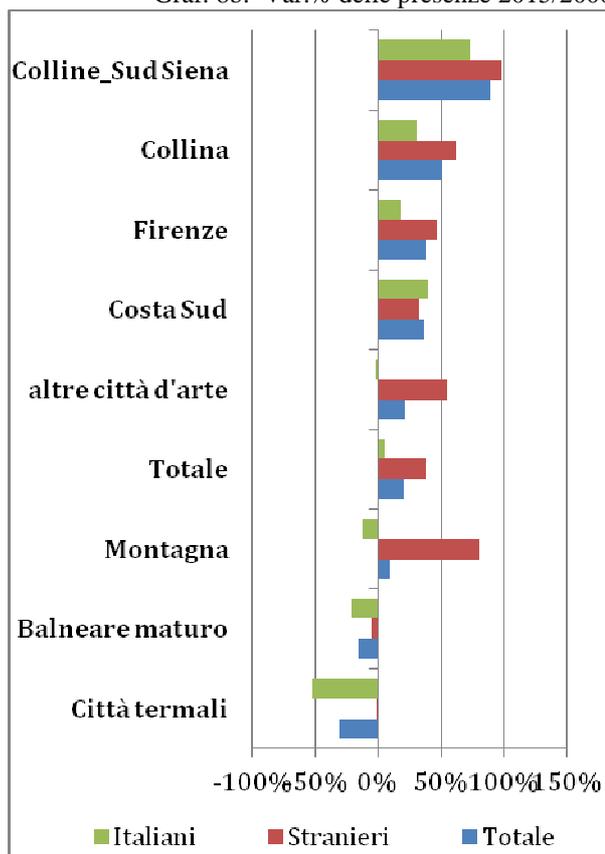


Dati Regione Toscana 2014

Tav. 12 - Graf. 8a. Var.% delle presenze 2015/2007.



Graf. 8b. Var.% delle presenze 2015/2000.



Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Caratteristiche ed evoluzione dell'offerta e della domanda

Se nell'ultimo quindicennio la dinamica delle presenze turistiche nelle città d'arte della Toscana appare decisamente superiore (+33%) rispetto a quella regionale (+20,4%), le performance delle diverse realtà toscane risulta spiccatamente eterogenea (Tav. 13).

Tav. 13 - I principali indicatori della domanda e dell'offerta nelle città d'arte della Toscana.

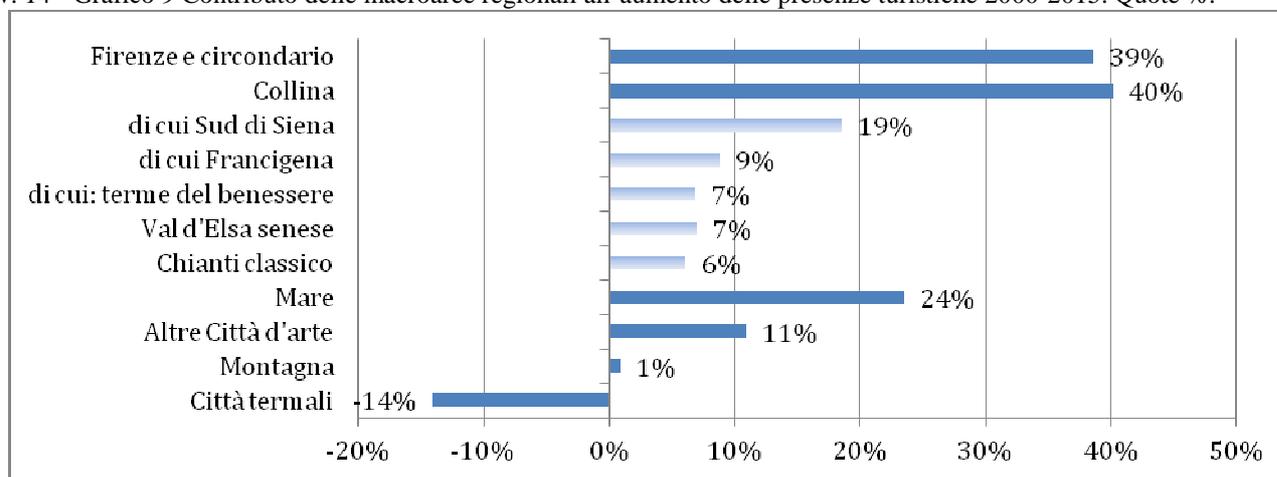
	Pisa e dintorni	Lucca	Pistoia	Arezzo	Prato e dintorni	Siena	Firenze e circondario	Totale città d'arte	Toscana
Presenze su KMq 2015	4,570	2,752	490	796	2,701	8,800	21,472	7,403	1,948
Presenze su Pop. 2015	11	6	1	3	2	19	17	11	12
Tassi di occupazione lordi delle strutture_anno_2000	37.7%	40.4%	40.6%	35.5%	55.9%	42.7%	56.4%	50.0%	25.6%
Tassi di occupazione lordi delle strutture_anno_2015	30.5%	33.1%	18.5%	20.7%	49.0%	35.3%	54.1%	44.5%	22.2%
Var% delle presenze 2015/2007	8.1%	9.1%	-35.5%	21.1%	7.8%	19.6%	28.5%	22.2%	6.8%
Var% delle presenze 2015/2000	19%	66%	2%	47%	32%	8%	38%	33.0%	20.4%
Var. % dei posti letto 2015/2000	47%	102%	125%	152%	51%	31%	44%	49.2%	39%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

A crescere di più è innanzitutto Firenze, che nonostante attraversi una fase di maturità dello sviluppo turistico ha mostrato ulteriori elementi di dinamicità, e rappresenta oggi una delle mete più desiderate al mondo e la più desiderata della Toscana. Nel quindicennio alle nostre spalle, ma in particolare durante la crisi post 2007, il capoluogo regionale ha imboccato un sentiero di sviluppo solido che è riuscito a tenere sostanzialmente invariati a livelli elevati i tassi di occupazione delle strutture ricettive grazie ad un rapporto equilibrato tra dinamica della ricettività e delle presenze, che continuano a crescere anche durante la crisi ad un ritmo molto elevato e grazie

ad una riqualificazione dell'offerta ricettiva che è stata in grado di potenziare il segmento di qualità medio alta e di sviluppare quello del lusso vero e proprio. Nel periodo 2000-2015 la sola area fiorentina ha in effetti generato il 39% dell'aumento complessivo delle presenze turistiche regionali, in ugual misura nel segmento degli italiani e degli stranieri. La somma di tutte le altre città d'arte ne ha generato soltanto il 11%, il complesso di tutte le aree interne collinari il 40% (Tav. 14).

Tav. 14 - Grafico 9 Contributo delle macroaree regionali all'aumento delle presenze turistiche 2000-2015. Quote %.



Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Di più, il turismo culturale organizzato nelle città d'arte, soprattutto a Firenze, ha giocato e gioca un ruolo di richiamo da un lato e di progressiva "familiarizzazione" con la Toscana dall'altro, delle nuove componenti di turismo internazionale extraeuropeo, ruolo che negli anni '90 ha svolto nei confronti dei turisti europei occidentali. Si confronti al proposito il peso, la dinamica ed il contributo alla crescita delle diverse componenti nazionali nelle diverse macroaree regionali. Tra il 2000 e il 2015, del complessivo 38% circa di crescita delle presenze straniere in regione circa un terzo, il 12.7% è dovuto alla componente extraeuropea, il cui aumento è concentrato per i due terzi (8.3%) nell'area fiorentina e solo per 1.8 punti è dovuto alle aree collinari e per 1.7 alle "altre città d'arte". E tuttavia tra il 2000 ed il 2015 la velocità della crescita della componente extraeuropea è stata massima proprio nelle aree collinari segno di un meccanismo di diffusione ed esplorazione da parte di queste nuove componenti nazionali anche delle aree interne della regione. Firenze, che è la destinazione più internazionalizzata della Toscana (74% di stranieri contro il 54% della media regionale ed il 51% medio delle altre città d'arte) appare dunque particolarmente specializzata nell'accoglienza delle nazionalità extraeuropee dai nuovi paesi emergenti (38% contro il 19%) e dal Nord America (Tav. 15).

Si tratta dei nuovi ceti abbienti frutto dell'ultima fase della globalizzazione, un turismo che viaggia per lo più organizzato da tour operator, alloggia in strutture alberghiere a 4 o 5 stelle e visita innanzitutto Firenze e le principali icone turistiche della regione: queste rappresentano dunque la porta d'accesso principale e il biglietto da visita della Toscana. La capacità del sistema turistico di garantire in quei luoghi un'esperienza di visita soddisfacente e all'altezza delle aspettative costituisce dunque un elemento cruciale per la reputazione della Toscana intera e per la diffusione di questi turisti in altri territori, se possibile in forme più auto-organizzate. Da questo punto di vista per Firenze e la sua area circostante emerge il tema specifico della sostenibilità, dal momento che si sono raggiunti livelli di impatto che rischiano di depauperare asset fondamentali dell'industria turistica stessa. Ci si riferisce qui innanzitutto agli elementi distintivi del tessuto produttivo e insediativo del centro storico che costituiscono elemento portante dell'autenticità dell'esperienza turistica nel capoluogo e dunque della sua attrattività.

Tavola 15 - Distribuzione, variazione % e contributo alla crescita delle presenze straniere per provenienza. 2000- 2015.

Distribuzione % 2000	Montagna	Costa	Di cui Costa Nord + Arcipelago	Costa Centro- Sud	Collina	di cui Colline Sud Siena	di cui Francigena	di cui Terme minori	Firenze	Altre città d'arte	Città termali	Toscana
EUROPEI_occidentali	80	92	90	95	78	76	61	79	40	56	73	69
Europei est	7	4	5	3	3	3	4	3	5	7	10	5
Altri_EXTRAEUROPEI	6	2	3	1	8	6	14	10	28	20	6	13
Usa+Canada	7	2	3	1	11	15	21	7	27	17	11	13
Totale stranieri	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Distribuzione % 2015	Montagna	Costa	Di cui Costa Nord + Arcipelago	Costa Centro- Sud	Collina	di cui Colline Sud Siena	di cui Francigena	di cui Terme minori	Firenze	Altre città d'arte	Città termali	Toscana
EUROPEI_occidentali	72	85	83	88	69	64	58	70	33	52	57	59
Europei est	10	10	11	9	8	8	8	11	9	10	22	10
Altri_EXTRAEUROPEI	7	3	3	2	10	11	17	12	38	26	12	19
Usa+Canada	10	2	3	1	12	17	17	7	21	11	9	12
Totale stranieri	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Var% 2015/2000	Montagna	Costa	Di cui Costa Nord + Arcipelago	Costa Centro- Sud	Collina	di cui Colline Sud Siena	di cui Francigena	di cui Terme minori	Firenze	Altre città d'arte	Città termali	Toscana
EUROPEI_occidentali	63.1	7.1	-12.2	22.6	44.6	66.4	48.0	59.8	19.9	44.9	-22.0	19.1
Europei est	151.9	207.7	122.0	356.8	386.9	515.4	171.7	509.0	171.7	114.2	110.7	189.4
Altri_EXTRAEUROPEI	137.0	49.3	5.4	101.3	103.2	261.8	89.8	107.5	97.2	105.6	87.3	96.1
Usa+Canada	158.4	14.0	-7.7	70.8	79.8	118.7	26.7	80.7	13.2	4.7	-14.5	23.1
Totale stranieri	80.6	15.9	-5.1	33.0	62.6	98.3	55.1	80.7	47.0	55.1	-0.9	37.8

Contributo alla var.% 2015/2000	Montagna	Costa	Di cui Costa Nord + Arcipelago	Costa Centro- Sud	Collina	di cui Colline Sud Siena	di cui Francigena	di cui Terme minori	Firenze	Altre città d'arte	Città termali	Toscana
EUROPEI_occidentali	0.6	2.0	-1.5	3.5	7.4	2.8	1.4	0.8	2.4	2.0	-1.3	13.1
Europei est	0.1	2.5	0.8	1.6	2.2	0.8	0.4	0.3	2.4	0.7	0.9	8.8
Altri_EXTRAEUROPEI	0.1	0.4	0.0	0.2	1.8	0.9	0.6	0.2	8.3	1.7	0.4	12.7
Usa+Canada	0.1	0.1	0.0	0.1	1.9	1.0	0.3	0.1	1.1	0.1	-0.1	3.1
Totale stranieri	0.9	5.0	-0.7	5.4	13.3	5.5	2.6	1.4	14.3	4.4	-0.1	37.8

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Anche da essi dipende la possibilità di continuare a giocare quel ruolo di richiamo e fidelizzazione del turista internazionale giocato sino ad oggi. Occorre dunque da un lato rafforzare tutte quelle azioni di promozione che mirano ad aumentare il moltiplicatore economico della presenza turistica, selezionando quanto più possibile i visitatori attraverso un'offerta culturale e di eventi di alto livello che valorizzi le nicchie di turismo più affluente, colto, e con un maggior coefficiente di interazione con il sistema produttivo manifatturiero, artigiano e dell'industria culturale del territorio. Allo stesso fine occorre potenziare quelle politiche che mirino alla salvaguardia del tessuto residenziale e produttivo del centro storico e dei suoi elementi qualitativi distintivi, nonché alla gestione dei flussi nell'area metropolitana e all'interno della città stessa.

Nelle altre città d'arte della regione, al contrario, emergono margini di crescita del sistema turistico piuttosto evidenti (Tav. 16) ma anche una maggior fragilità complessiva che si è riflessa in minori tassi di crescita delle presenze (+23% nel complesso tra il 2000 e il 2015, 15 punti in meno rispetto al capoluogo) e nella diminuzione cospicua dei tassi di occupazione (-8.9%). Particolarmente insoddisfacente appare la performance della città di Siena che, a fronte di un aumento molto contenuto delle presenze (+8%) peggiora in modo rilevante in termini di tasso di occupazione delle strutture (-7.4%), anche per la diffusione di un fenomeno di pendolarismo turistico dai territori contermini al comune che premia il territorio circostante la città perché caratterizzato da un'offerta ricettiva extra-alberghiera di alta qualità, molto apprezzata dai turisti internazionali e nazionali. Ancora più insoddisfacente appare la performance della città di Pistoia il cui crollo dei tassi di occupazione al di sotto della media regionale appare innanzitutto determinato

dalla perdita di turisti subita durante la crisi post 2007, che sembra in modo molto marcato caratterizzare anche il rallentamento di Pisa dopo la crescita molto forte della prima metà degli anni '90. Tra le destinazioni più dinamiche emergono invece due città d'arte "minori" come Lucca e Arezzo, che hanno saputo coniugare una trasformazione della ricettività in linea con i gusti dei consumatori ad una programmazione di eventi culturali e spettacolari che, soprattutto nel caso di Lucca ed al di là del loro impatto diretto in termini di presenze aggiuntive, hanno contribuito a migliorare la visibilità e la reputazione della destinazione ed hanno costituito un "plus" importante a determinare il risultato complessivo di crescita.

Accanto alla necessità di riqualificare e ampliare la fruibilità turistica dei centri storici e all'opportunità di incrementare l'offerta culturale emerge abbastanza chiaramente la necessità di riqualificazione dell'offerta ricettiva al fine di soddisfare le esigenze del turismo internazionale, in particolare di quello proveniente dai paesi extraeuropei di tipo nuovo. Lo mostra in modo inequivocabile l'osservazione congiunta degli indici di specializzazione e del contributo alla crescita delle presenze per tipologia ricettiva nelle diverse città d'arte della Toscana (Tavv. 16 e 17). Tra le tipologie ricettive caratterizzanti i contesti urbani, l'elemento vincente associato alla crescita delle presenze risulta in primo luogo i posti letto in strutture alberghiere a 4 e 5 stelle, rispetto alle quali Pistoia, e in termini relativi anche Siena e Pisa, risultano parzialmente de-specializzate. In secondo luogo i B&B e le altre forme ricettive assimilabili, molto presenti e decisive per la crescita a Lucca e Arezzo e importanti anche per Siena e Firenze. L'anello debole della ricettività risultano invece le categorie alberghiere inferiori, quasi sempre associate alla maggior perdita di presenze, in modo particolare nel caso di Pistoia. La riqualificazione delle strutture ricettive evoca inevitabilmente il tema dei cospicui investimenti privati necessari a realizzarla e dei rendimenti attesi di tali investimenti. Non di rado il declino di una destinazione turistica si manifesta proprio attraverso l'incapacità degli attori economici, in affanno dal punto di vista della redditività della gestione operativa, a sostenere gli investimenti capaci di garantire l'innovazione necessaria a restare competitivi sul mercato.

Tavola 16 - Indice di specializzazione dei posti letto per categoria ricettiva nelle diverse città d'arte.

	Pisa e dintorni	Lucca	Pistoia	Arezzo	Prato e dintorni	Siena	Firenze circondario	Totale città d'arte	Toscana
alberghi 1-2 stelle	0.87	0.84	0.88	1.64	1.28	1.50	1.84	1.53	1
alberghi 3 stelle	0.68	0.92	1.32	0.94	0.80	1.19	1.51	1.24	1
alberghi 4-5 stelle	1.52	2.11	1.29	2.86	3.70	1.92	3.24	2.70	1
RTA	1.41	0.01	0.01	0.13	0.59	0.40	0.03	0.35	1
Campeggi e villaggi turistici	0.72	0.00	0.00	0.21	0.00	0.41	0.09	0.24	1
Agriturismo	0.19	0.45	1.61	1.36	0.33	0.57	0.12	0.28	1
altre strutture extra-alberghiere	1.80	2.62	2.11	1.04	1.57	1.57	1.34	1.52	1

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Tavola 17 - Contributo di ciascuna categoria ricettiva alla variazione delle presenze 2015/2000.

	Pisa e dintorni	Lucca	Pistoia	Arezzo	Prato e dintorni	Siena	Firenze e circondario	Totale città d'arte	Toscana
Var2015/2000 totale	19.2%	66.1%	2.2%	46.8%	32.3%	8.4%	38.0%	33.0%	20.4%
alberghi 1-2 stelle	-6.9%	-7.2%	-16.0%	-15.3%	-5.2%	-4.2%	-8.7%	-8.1%	-7.5%
alberghi 3 stelle	-7.3%	-7.4%	-32.7%	4.5%	-8.3%	0.9%	2.4%	-0.1%	-3.8%
alberghi 4-5 stelle	22.8%	39.0%	36.0%	32.6%	42.6%	1.4%	32.9%	29.2%	14.0%
RTA	6.2%	0.0%	0.0%	-1.9%	3.6%	1.7%	0.2%	1.3%	1.9%
Campeggi e villaggi turistici	-3.4%	0.0%	0.0%	5.8%	0.0%	-2.3%	-2.5%	-2.3%	2.2%
Agriturismo	0.8%	4.0%	18.4%	7.3%	0.8%	2.0%	0.5%	1.1%	5.5%
altre strutture extra-alberghiere	7.0%	37.6%	-3.6%	13.8%	-1.1%	9.0%	13.2%	11.9%	8.1%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

3.3.1.2 Le città termali

Dedicare un paragrafo specifico al turismo nelle località termali è opportuno in questa sede per la rilevanza che ancora oggi questo riveste se non altro in termini quantitativi. Si tratta in primo luogo delle due principali città termali della regione, Chianciano e Montecatini, che insieme contano ancora nel 2015 circa 2.3 milioni di presenze ed il cui sviluppo turistico iniziato tra la fine dell'800 ed i primi decenni del '900 è legato al modello del termalismo tradizionale delle cure idropiniche, declinato il quale per motivi istituzionali a partire dalla fine degli anni '80 il termalismo, è passato dall'essere la motivazione principale del soggiorno, a rappresentarne una componente secondaria⁴.

Di altro parliamo oggi allorché si considerino una serie di località poste per lo più in contesti collinari, che ospitano fonti termali attorno alle quali si sono sviluppate nel tempo strutture ricettive alcune delle quali dotate di terme al proprio interno e che offrono soggiorni nei quali il bagno termale è solo una delle componenti di un più ampio prodotto turistico all'insegna del benessere, del fitness e dell'enogastronomia. Si configura per queste località il caso tipico del prodotto esperienziale in contesto collinare del quale si tratterà nel paragrafo 1.4 e che spazialmente risulta ricompreso in molti dei sistemi collinari del sud della regione le cui caratteristiche e le cui performance e potenzialità di crescita sono ampiamente descritte. Per questa ragione il presente paragrafo si concentrerà sulle due città termali principali, Montecatini e Chianciano Terme.

Le due città termali della Toscana, presentano ancora nel 2015 il più alto livello di presenze su popolazione e per Km quadrato dell'intera regione, pur avendo perso nel complesso circa 1 milione di presenze negli ultimi 15 anni. Questi semplici dati descrivono la maturità del prodotto turistico offerto, parallelamente al quale si è sviluppata nel tempo una offerta di intrattenimento spettacolare ancora oggi di tutto di tutto rilievo quantitativo.

Le similitudini strutturali della domanda e dell'offerta ricettiva con quelle delle maggiori città d'arte della regione rimandano all'affermazione fatta poc'anzi, relativa alla marginalità della motivazione termale in queste destinazioni rispetto a quelle legate alla visita, per lo più organizzata, dei centri d'arte maggiori rispetto ai quali i due centri termali fungono da "hub ricettivo". In sostanza si pernotta, soprattutto a Montecatini, non solo e non tanto per le cure termali quanto perché la città è stata individuata dai principali tour operator nazionali ed internazionali come un conveniente e servito baricentro per visitare le principali destinazioni d'arte quali Firenze, Pisa, Lucca. In misura minore ciò appare vero anche per Chianciano rispetto all'area della Valdichiana aretina e senese da un lato e della Val d'Orcia o di Siena dall'altro. A comprovare la nostra tesi in modo direi definitivo concorre l'osservazione della dinamica dei flussi di presenze, che evidenziano cali a due cifre da tutte le aree regionali italiane e le nazionalità ad esclusione di quelle extraeuropee e dell'est Europa che invece crescono in modo molto rilevante. Si tratta dunque proprio di quelle nazioni meno familiarizzate con la Toscana, che più sono interessate a visitarne innanzitutto le principali icone turistiche, viaggiando in modo organizzato ed alloggiando per lo più in strutture alberghiere a 4 e 5 stelle.

E' quanto conferma l'analisi della domanda e dell'offerta per tipologia ricettiva. Un contributo rilevante alla crescita è dato esclusivamente dall'aumento della ricettività e delle presenze in alberghi a 4 e 5 stelle mentre l'aumento di ricettività e di presenze a tre cifre registrato in agriturismo, campeggi e villaggi ed RTA pur se da non sottovalutare in termini prospettici risulta marginale dato il peso insignificante che ancora hanno tali tipologie ricettive sul totale.

⁴ Cfr G. Forace, IL TURISMO TERMALE TRA SALUTE E BENESSERE L'evoluzione di una pratica antica e il caso studio di Bath, tesi di Laurea Anno Accademico 2012 / 2013, Università degli Studi Ca'Foscari, Venezia.

Tav. 18 - Distribuzione % delle presenze per origine nelle macro-aree. 2015.

	Balneare	città d'arte	Città termali	collina	Firenze e circondario	Montagna	Terme minori	Toscana
Europa occidentale	30%	29%	34%	41%	23%	28%	30%	32%
Europa Est	3%	3%	8%	4%	5%	3%	5%	4%
Nord America	1%	10%	6%	7%	16%	4%	5%	7%
Altri Extra-europa	2%	14%	12%	11%	30%	4%	3%	12%
Nord Ovest	25%	12%	7%	9%	7%	11%	13%	15%
Nord Est	9%	7%	5%	6%	4%	10%	9%	7%
Centro	6%	8%	11%	7%	4%	8%	14%	6%
Toscana	21%	6%	4%	8%	2%	26%	11%	12%
Sud e isole	3%	12%	13%	8%	8%	5%	11%	6%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Tav. 19 - Var. % delle presenze per origine nelle macro-aree. 2015/2000.

	Balneare	città d'arte	Città termali	collina	Firenze e circondario	Montagna	Terme minori	Toscana
Europa occidentale	7%	26%	-22%	46%	20%	75%	60%	19%
Europa Est	204%	69%	72%	223%	181%	129%	509%	169%
Nord America	21%	4%	-15%	69%	13%	152%	108%	23%
Altri Extra-europa	117%	89%	122%	133%	98%	185%	81%	108%
Nord Ovest	15%	19%	-53%	24%	27%	-8%	39%	14%
Nord Est	-4%	12%	-63%	10%	31%	30%	9%	-2%
Centro	28%	15%	-32%	38%	26%	-7%	112%	19%
Toscana	7%	-2%	-41%	20%	19%	-10%	69%	7%
Sud e isole	-11%	20%	-60%	-5%	1%	-35%	88%	-16%
Totale	11%	24%	-31%	42%	38%	16%	68%	20%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Tav. 20 - Caratteristiche e dinamica dell'offerta e della domanda per tipologia ricettiva nelle città termali.

	Specializzazione posti letto	var.% posti letto 15/00	var.% presenze 15/00	Contributo alla crescita	Tassi di occupazione lordi : 2015
totale	1.00	-12.3%	-31.3%	-31.3%	25%
alberghi 1-2 stelle	1.71	-75.6%	-88.9%	-16.0%	11%
alberghi 3 stelle	3.79	-7.7%	-43.7%	-25.5%	22%
alberghi 4-5 stelle	2.70	45.5%	50.1%	10.3%	34%
alberghi RTA	0.18	55.8%	12.0%	0.0%	20%
Campeggi e villaggi turistici	0.08	16.7%	138.0%	0.7%	17%
Agriturismo	0.09	134.2%	130.5%	0.3%	16%
altre strutture extra-alberghiere	0.08	-35.3%	-64.5%	-1.1%	14%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Un freno importante alla crescita è invece rappresentato da un patrimonio immobiliare ricettivo per lo più alberghiero di fascia bassa che, adatto ad ospitare i ceti meno abbienti che venivano a curarsi alle terme dietro ricetta medica fino agli anni '80 del '900, appare oggi inadatto a soddisfare la nuova domanda turistica. La contraddizione tra bassi tassi di occupazione delle strutture che non garantiscono i rendimenti necessari e la necessità di tali rendimenti a sostenere quegli investimenti essenziali per la loro riqualificazione apre un problema importante non facilmente risolvibile per il comparto turistico di queste destinazioni.

3.4 Il turismo esperienziale nelle aree interne

3.4.1.1 Le aree collinari

L'area collinare interna che dal punto di vista turistico costituisce il luogo del "paesaggio della campagna toscana" è un'area molto vasta ed eterogenea al proprio interno sia da un punto di vista socioeconomico che insediativo. Comprende infatti sia aree di campagna urbanizzata fortemente accessibili ed aperte, che hanno conosciuto lo sviluppo industriale a cavallo tra gli anni 50 e '70 del '900 e che ancora mantengono cospicui insediamenti produttivi di tipo principalmente manifatturiero, caratterizzate spesso da elevati tassi di attività della popolazione e da un forte apertura al commercio internazionale, sia aree rurali relativamente isolate e povere di popolazione che hanno sperimentato nel tempo fenomeni di spopolamento e indebolimento del tessuto produttivo. Entrambe in misura e modalità diverse sono state interessate dallo sviluppo turistico talvolta già a partire dagli anni '80 e '90, come il Chianti e la Val d'Elsa, tal'altra più recentemente, come nel caso di alcune aree a sud di Siena e di Pisa, della campagna lucchese, della Val di Chiana, del grossetano. Tutte comunque o quasi tutte queste aree hanno conosciuto in ogni caso uno sviluppo della presenza turistica e dell'offerta ricettiva che ha avuto caratteri comuni sia per l'intensità, superiore alla media regionale, sia per la tipologia ricettiva che le ha caratterizzate (l'agriturismo su tutte le altre), sia per l'importanza che ha avuto per il loro successo la componente del turismo internazionale, europeo-occidentale ed americano in particolare. A partire da questi caratteri comuni vale la pena dunque di esaminarne le peculiarità e di tracciarne le traiettorie evolutive con l'intento di fornire chiavi di lettura interpretative utili ad informare le strategie di sviluppo regionale.

Le attrattive dell'area: un mix inimitabile tra natura e cultura

Non è facile misurare le attrattive di un territorio così vasto e cangiante attraverso una variabile che le approssimi dal punto di vista quantitativo. La sua bellezza ed il suo fascino sono il frutto di un mix armonico e di volta in volta peculiare tra l'azione della natura e quella dell'uomo che ha creato il paesaggio, anche e soprattutto a fini produttivi, e lo ha arricchito di un patrimonio artistico tra i più rilevanti al mondo. Di questi tre elementi caratterizzanti si nutre la bellezza della collina toscana e di questi si è tenuto conto cercando di riassumerli in un indicatore di sintesi. Si tratta della media ponderata di tre variabili:

- a. Patrimonio culturale. La prima variabile è in realtà un indicatore costituito a sua volta dalla media geometrica di due variabili e cioè la quota di territorio composta da immobili ed aree di notevole interesse pubblico e la quota di territorio sottoposta a vincolo monumentale e architettonico, ed ha l'ambizione di rappresentare il "quanto" del patrimonio storico e artistico presente sul territorio.
- b. Ambiente. La seconda è la quota di territorio sottoposta ad un vincolo di protezione ambientale e intende approssimare l'attrattiva naturalistica del territorio.
- c. Vino. La terza è invece rappresentata dalla quota di territorio appartenente ad una DOC o DOCG ed è dunque la proxy della presenza del vino come motore attrattivo del territorio.

I risultati appaiono interessanti e mettono in evidenza alcune delle aree più forti come il Chianti Classico, la Val d'Orcia, e la Val di Chiana e Val d'Elsa Senese, territori caratterizzati da un brand turistico già affermato a livello internazionale e da impatti del turismo talvolta da destinazione "matura", tal'altra con un potenziale che negli ultimi anni si è manifestato attraverso tassi di crescita rilevanti (Tav. 18). Al tempo stesso l'indicatore sembra in qualche modo selezionare in basso alcune delle aree maggiormente caratterizzate dalla campagna urbanizzata e dallo sviluppo industriale. Non per caso l'indice di correlazione tra l'attrattività turistica e l'accessibilità risulta negativo e assume valori piuttosto elevati ad indicare come le aree collinari turisticamente più

vocate siano spesso anche quelle relativamente vuote di popolazione e ai margini dello sviluppo economico e delle infrastrutture di comunicazione. In qualche misura ciò potrebbe anche segnalare proprio l'opportunità di un aumento dell'accessibilità ai fini dello sviluppo turistico stesso. Al potenziale attrattivo non sempre e non nella stessa misura fa riscontro lo sviluppo dell'economia turistica e dell'offerta di intrattenimento e cultural spettacolare (Tav. 19). Quest'ultima in particolare appare generalmente poco sviluppata nei territori collinari rispetto alle altre destinazioni turistiche, quand'anche la si relativizzi rispetto alla popolazione residente. Il confronto tra la dimensione dell'impatto del turismo in termini di presenze su popolazione, il peso assunto dall'economia legata al turismo in termini di addetti, e l'offerta culturale e spettacolare ci restituisce il senso di un potenziale di sviluppo di quest'ultima ancora inespresso, anche in alcune delle aree turisticamente più vocate e nelle quali l'economia turistica appare già sviluppata e in uno stadio di maturità, come ad esempio l'area del Chianti (Tav. 20).

Tav. 21 - Media ponderata degli indicatori relativi al patrimonio culturale, all'ambiente naturale ed al vino.

	Attrattività				Presenze su pop. Al 2015	Presenze per Km q.	Media Indice di accessibilità	% addetti turismo 2013	Saldo turistico 2008-2015	Saldo turistico(2008-15)/Addetti asia 2013
	Patrimonio culturale	Ambiente	Vino	media ponderata degli indicatori						
Chianti classico	2%	0%	91%	20%	17.3	1,494	100	12%	114	1%
Vald'Orcia	2%	22%	70%	20%	39.3	792	92	26%	302	8%
Tufo e Grosseto sud	1%	1%	89%	19%	14.4	293	91	27%	51	1%
Val di chiana Senese	3%	0%	83%	19%	10.9	889	103	12%	146	1%
Crete senesi	1%	0%	88%	18%	14.4	686	90	14%	135	3%
Colline metallifere	0%	3%	80%	17%	13.6	315	91	12%	54	1%
Interno grossetano	1%	1%	83%	17%	6.3	137	96	12%	97	4%
Val d'Elsa senese	2%	1%	79%	17%	14.9	1,424	112	11%	350	1%
Collina fiorentina est	2%	1%	76%	16%	5.1	714	104	6%	204	2%
Collina Empolese	1%	0%	67%	14%	6	1,317	115	7%	311	1%
Collina pisana	1%	0%	68%	14%	2.5	470	107	6%	387	1%
Montalbano	1%	1%	69%	14%	3.2	1,238	116	6%	275	1%
Piana di Lucca	5%	1%	48%	13%	2.2	534	111	5%	251	1%
Val di Chiana aretina	1%	0%	64%	13%	4.7	445	106	9%	171	1%
Alto Valdarno	1%	3%	50%	11%	7.8	1,299	106	7%	430	1%
Basso Valdarno	1%	0%	47%	10%	1.2	402	123	4%	129	0%
Valdinievole	1%	0%	42%	9%	2.1	667	120	7%	262	2%
Val di Merse	2%	1%	31%	8%	17.5	552	98	10%	141	4%
Mugello	2%	0%	14%	4%	6.8	624	110	10%	260	2%
Correlazione con l'indice di attrattività (media ponderata)					0.46	0.146	-0.559	0.527	-0.267	0.194

Elaborazioni Irpet su dati Regione Toscana, Siae.

Tav. 19 - Eventi spettacolari e volume d'affari per abitante residente (2014).

	Montagna	Mare	Collina	Altre Città d'arte	Firenze e circondario	Città termali	Totale
Eventi (n.)	0.042	0.096	0.060	0.092	0.151	0.238	0.089
Volume d'affari (euro)	32	70	27	23	113	123	58
di cui per eventi culturali	3	9	3	8	29	35	10

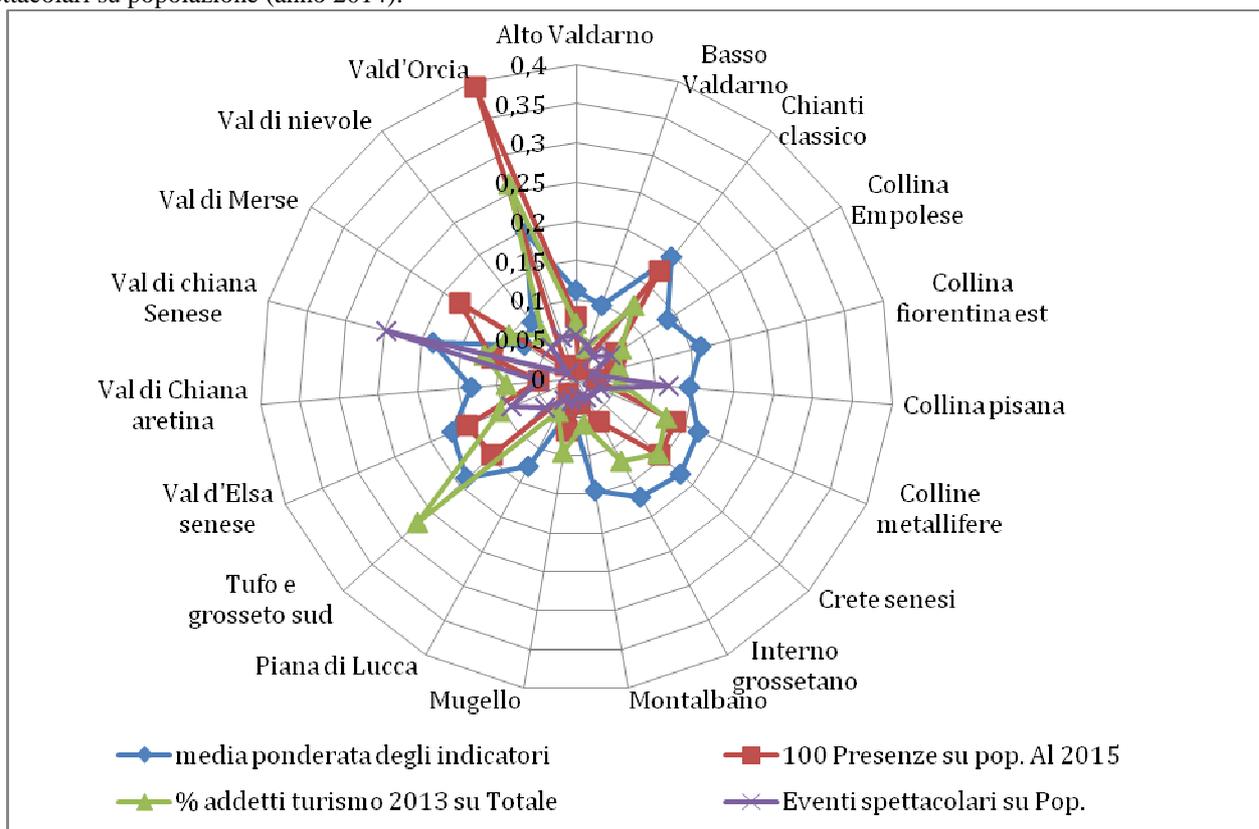
Fonte (dati SIAE- Regione Toscana)

Lo sviluppo della domanda e dell'offerta: modelli a confronto

A partire già dagli anni '90 il fenomeno del turismo esperienziale, la cui crescita a livello mondiale ed europeo è stata particolarmente accentuata, ha trovato nelle aree interne collinari della Toscana una destinazione ideale nella quale soddisfare le proprie aspettative. Questo incontro tra nuova domanda e un'offerta di territorio particolarmente vocata e capace di intercettarla, è dunque alla base della crescita turistica della campagna toscana, in particolare se la osserviamo nel lungo periodo ed anche dopo la svolta del millennio. Tra il 2000 ed il 2015 le presenze turistiche complessive aumentano infatti nelle aree collinari interne della toscana di ben il 53% contro il 20% della media regionale. Il trend di aumento persistente della domanda ha portato con sé una

ancor più rapida crescita dell'offerta ricettiva - si pensi soltanto al vero e proprio boom dell'agriturismo - che è continuata, seppur con ritmi inferiori, anche a seguito dei diversi momenti di crisi congiunturale nei primi anni '2000 e successivamente al 2008. Tutto ciò ha comportato una diminuzione dei tassi di occupazione delle strutture ricettive che ha costituito un elemento di indebolimento del tessuto imprenditoriale turistico che si è aggiunto ad altri elementi di innovazione dell'ambiente competitivo, il principale dei quali è costituito dalla presenza di grandi player internazionali dell'intermediazione on line, che hanno contribuito ad aumentare la visibilità e il turnover delle aziende ricettive, riducendone però sensibilmente i margini commerciali sulle vendite.

Tav. 22 - Grafico 10 Aree collinari: indicatore di attrattività, presenze su popolazione, quota di addetti al turismo, eventi spettacolari su popolazione (anno 2014).



Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana, SIAE

Tav. 23 - Alcuni indicatori della dinamica dell'offerta e della domanda per macro-area.

	Var.% posti letto 2015/2000	Var.% presenze 2015/2000	Var%. Tasso di occup. lordo delle strutture: anno 2015-2000	Var.% posti letto 2015/2007	Var.% presenze 2015/2007	Var%. Del Tasso di occupazione lordo delle strutture: anno 2015-2007	Tasso di occup. lordo delle strutture: anno 2015
Montagna	33%	7%	-2%	9%	-9%	-2%	10%
Mare	23%	11%	-2%	10%	1%	-2%	17%
di cui: costa Nord e Arcipelago	-0.2%	-15%	-3%	1%	-12%	0%	17%
di cui: Costa centro_sud	42%	36%	-1%	17%	11%	-7%	18%
Collina	113%	53%	-7%	26%	7%	-3%	19%
di cui: Località termali minori	128%	68%	-7%	32%	14%	-3%	18%
di cui: Francigena	72%	42%	-5%	22%	22%	0%	25%
di cui: Sud di Siena	100%	89%	-1%	20%	23%	0%	20%
Firenze e circondario	44%	38%	-2%	14%	29%	6%	54%
Altre Città d'arte	57%	23%	-9%	20%	10%	-3%	31%
Città termali	-12%	-31%	-7%	-10%	-21%	-3%	25%
Totale complessivo	39%	20%	-3%	13%	7%	-1%	22%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Se questo è il quadro evolutivo complessivo non vi è dubbio che tra le diverse aree collinari emergano elementi peculiari meritevoli di una stilizzazione in quattro diversi idealtipi.

“Aree forti e a sviluppo equilibrato”. Nell’ordine il Chianti Classico e la Val d’Elsa Senese, la Val d’Orcia e le Crete senesi, la Val di chiana senese⁵. Queste aree, che realizzano il 43% del totale delle presenze in aree collinari, sono prodotti che hanno un brand turistico conosciuto a livello internazionale, un elevato indice di attrattività, presentano elevati tassi di incidenza turistica sia in termini di presenze che di addetti. Hanno conosciuto uno sviluppo della domanda e dell’offerta cospicuo ed equilibrato, mantenendo tassi di occupazione elevati, ancorché in decrescita, e spesso mostrano una particolare resilienza durante la crisi post 2007.

“Aree a sviluppo squilibrato”. Vi sono poi un numero importante di sistemi turistici locali che potremmo definire a sviluppo accelerato ma squilibrato. Territori che spesso hanno conosciuto nel lungo periodo tassi di crescita delle presenze cospicui, in ogni caso oltre la media regionale, ma che hanno tuttavia sperimentato uno sviluppo della ricettività talmente elevato da compromettere seriamente l’equilibrio tra domanda e offerta. I tassi di occupazione lordi delle strutture si sono pertanto ridotti sino a livelli tali da mettere in discussione la sostenibilità stessa del modello di sviluppo turistico locale, anche in conseguenza del rallentamento della crescita delle presenze durante la crisi post 2007, che li ha colpiti in modo particolare. Esempi di tale dinamica sono il Basso Val d’Arno e il sistema turistico che comprende i comuni del tufo e dell’interno grossetano meridionale, ma anche le colline Pisane e il Montalbano.

Tav. 24 - Indicatori di evoluzione della domanda e dell’offerta nei territori: 20015/2000, 2015/2007.

	Var.% posti letto 2015/2000	Var% presenze 2015/2000	Var% presenze 2015/2007	Var%. Tasso di occupazione delle strutture: 2015-2000	Tasso di occupazione delle strutture: anno 2015
Collina fiorentina est	79.00%	-8%	-4%	-18%	19%
Valdinievole	48.20%	-9%	8%	-12%	19%
Mugello	78.00%	23%	-4%	-9%	20%
Piana di Lucca	90.40%	30%	-15%	-9%	20%
Basso Valdarno	385.80%	112%	-29%	-16%	12%
Tufo e Grosseto sud	209.80%	45.30%	-9%	-14%	13%
Collina pisana	165.10%	36%	2%	-13%	14%
Montalbano	145.00%	41%	-4%	-14%	19%
Alto Valdarno	100.60%	40%	1%	-9%	20%
Collina Empolese	117.90%	34%	3%	-13%	21%
Val di Chiana aretina	147.20%	40%	10%	-11%	14%
Colline metallifere	99.90%	24%	11%	-9%	15%
Val di Merse	65.60%	45.50%	11%	-2%	18%
Interno grossetano	156.50%	185.50%	-7%	1%	11%
Crete senesi	192.70%	222%	-6%	2%	21%
Chianti classico	105.60%	68%	28%	-5%	22%
Val di chiana Senese	74.30%	68.60%	28%	-1%	15%
Val d’Elsa senese	106.00%	75.60%	44%	-4%	24%
Vald’Orcia	123.20%	129.40%	-1%	1%	23%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

I sistemi turistici locali che potremmo definire gli “emergenti e resilienti” alla crisi sono caratterizzati anch’essi da uno squilibrio tra crescita della domanda e dell’offerta nel lungo periodo ma mostrano particolari segnali di vitalità negli ultimi 8 anni. Si tratta per lo più di territori del sud della regione, territori “di frontiera” protagonisti dell’ultima diffusione del turismo esperienziale, talvolta potenzialmente integrabili con i sistemi della costa sud, come nel caso delle colline metallifere, tal’altra trainati dal successo di una meta di richiamo in grande crescita come nel caso di Cortona per la val di Chiana Aretina, tal’altra ancora favoriti dalla vicinanza e dunque dagli effetti di spillover delle aree “forti “ come nel caso della val di Merse.

⁵ Val di Merse sembra costituirne in qualche modo una propaggine che ne assorbe gli effetti diffusivi.

Infine vi sono i territori meno dinamici spesso non a caso quelli che mostrano un indicatore di attrattività più basso, come la Valdinievole ma anche la collina fiorentina est, e in misura minore i comuni della valle del Mugello o della piana lucchese, il cui indicatore di riferimento è innanzitutto il più limitato sviluppo dell'offerta ricettiva, cui fa seguito una ancor minore dinamicità della domanda ciò che determina una diminuzione anche in questo caso rilevante dei tassi di occupazione lordi. Che tuttavia, proprio per la limitata crescita dell'offerta, restano su livelli intermedi. Si tratta di territori in cui il conflitto tra sviluppo turistico ed altre funzioni produttive ed insediative necessita di una attenzione particolare e che traggono parte del loro potenziale dalla vicinanza ai centri urbani maggiori.

Un caso ancora diverso, in questo senso, ma degno di nota per il suo peso specifico (1,2 milioni di presenze nel 2015) è quello relativo al territorio del Val d'Arno fiorentino e aretino, il cui incremento delle presenze, pari al 40%, appare determinato in parte rilevante dallo sviluppo di una particolare ricettività e dal suo essere baricentrico tra le più rinomate aree collinari circostanti del Chianti e la principale città d'arte della regione.

Tav. 25 - Una simulazione sulle potenzialità di crescita delle aree collinari.

	Presenze su Km ² al 2015	presenze al 2015	Presenze stimate al 2030 necessarie per raggiungere la densità attuale (presenze/kmq) del Chianti Classico	Tasso di crescita medio annuo necessario per raggiungere al 2030 la densità di presenze per Km ² del Chianti classico	Tasso di crescita medio annuo osservato tra il 2000 e il 2015	Tasso di crescita medio annuo osservato tra il 2007 e il 2015	Distanza tra i tassi di crescita medi annui osservati negli ultimi 15 anni e i tassi obiettivo
Piana di Lucca	534	173,868	488,430	1.8	1.8	-0.5	0.0
Valdinievole	667	140,993	317,250	1.3	-0.6	-4.3	-1.8
Montalbano	1,238	422,395	511,920	0.2	2.3	-1.2	2.1
Mugello	624	407,940	980,175	1.4	1.4	-0.5	0.0
Collina fiorentina est	714	234,428	492,765	1.1	-0.6	0.4	-1.7
Collina Empolese	1,317	713,177	812,490	0.1	2.0	0.2	1.9
Chianti classico	1,494	1,131,611	1,136,460	0.0	3.5	1.0	3.5
Alto Valdarno	1,299	1,119,188	1,292,340	0.2	2.3	1.2	2.1
Basso Valdarno	402	121,189	451,770	2.7	5.1	-2.0	2.4
Collina pisana	470	307,768	982,950	2.2	2.1	1.3	-0.1
Colline metallifere	315	326,013	1,550,625	3.8	1.4	-0.5	-2.3
Val di Chiana aretina	445	334,774	1,129,680	2.4	2.3	0.1	-0.1
Crete senesi	686	367,315	803,205	1.2	8.1	3.1	6.9
Vald'Orcia	792	529,388	1,002,930	0.9	5.7	4.7	4.8
Val di Chiana senese	889	582,565	982,530	0.7	3.5	1.4	2.9
Val d'Elsa senese	1,424	1,224,100	1,289,175	0.1	3.8	3.1	3.8
Val di Merse	552	281,334	764,715	1.7	2.5	-0.2	0.8
Interno grossetano	137	110,091	1,201,320	9.9	7.2	-1.0	-2.7
Tufo e grosseto sud	293	313,797	1,603,905	4.1	2.5	-0.8	-1.6
Totale zone collinari	745	8,841,934	17,794,635	4.8	2.9	0.9	-1.9

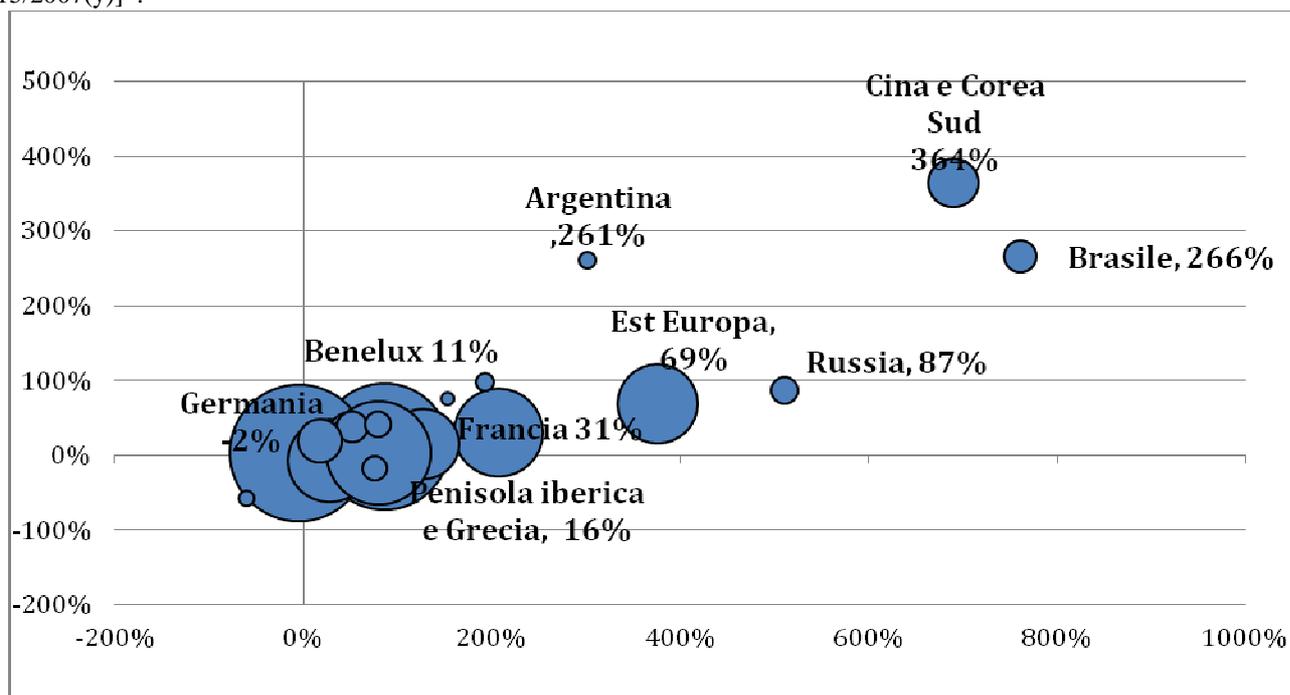
Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Complessivamente non c'è dubbio, in ogni caso, che le aree meridionali della regione a sud di Siena sono, sia nel medio sia nel lungo periodo, complessivamente le più dinamiche, e costituiscano quelle a maggior potenziale di sviluppo ancora inespresso. Un esercizio di simulazione che calcola il tasso di crescita necessario alle varie sub-aree collinari a raggiungere nel 2030 la densità attuale di presenze per chilometro quadrato osservata nel Chianti Classico ci restituisce risultati interessanti. A convergere verso un livello di sviluppo turistico "Chianti" sono innanzitutto le aree forti a sud di Siena e le aree contermini, quelle che hanno conosciuto negli ultimi quindici anni un tasso di crescita medio capace di garantire, entro il 2030, il raggiungimento dei livelli di impatto attuali del Chianti; questi territori sono dunque su un sentiero di crescita in linea con l'obiettivo. Vi sono poi aree come Alto e Basso Valdarno, Montalbano e del Mugello⁶, Val di Merse Collina Empolese anch'esse complessivamente in linea con l'obiettivo, ma che se ne allontanano negli

⁶ Mugello e Montalbano, tuttavia, e Val di Merse smettono di crescere nell'ultimo intervallo temporale 2007-2015.

ultimi 8 anni, penalizzate dalla crisi. Lo sviluppo dunque non appare garantito una volta per tutte e dipenderà dalla capacità complessiva del sistema regionale di apparire attrattivo non solo nei confronti dei mercati tradizionali maturi dell'Europa occidentale e statunitensi ma anche e soprattutto alle nuove nazionalità extra-europee e dell'Europa orientale figlie della globalizzazione. Sono infatti queste ultime a costituire il segmento di domanda più dinamico anche per i sistemi collinari, anche se contano ancora poco in termini di quota di mercato (18%) rispetto ai turisti esperienziali europei occidentali (69%)

Tav. 26 - Grafico11 Aree collinari Var.% delle presenze straniere per area di origine, [anni 2015/2000 (x) e 2015/2007(y)]*.



Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana. * Le etichette riportano le var.% delle presenze dal 2007 in avanti.

Come già accennato, lo sviluppo di una ricettività capace di soddisfare la domanda dei consumatori di nuovo e vecchio conio appare uno degli elementi fortemente correlati al successo dei diversi sistemi turistici sub regionali. Due sono gli elementi evolutivi fondamentali. Da un lato l'aumento della ricettività "esperienziale" in agriturismo (ma non solo) e nelle strutture del lusso, cui segue la crescita altrettanto importante delle presenze, che permette nel complesso di non perdere molto sul fronte di tassi di occupazione delle strutture, mantenendo un sentiero di crescita sostenibile pur con tutte le differenze tra le destinazioni. Dall'altro il ridimensionamento della ricettività alberghiera di livello qualitativo inferiore, cui fa seguito una ancor più importante diminuzione delle presenze (-62%) e dunque una perdita cospicua di tassi di occupazione, ed a cui in qualche modo corrisponde lo sviluppo di una ricettività fatta di B&B e di case in affitto di varia tipologia. Queste ultime rappresentano l'altro elemento che contribuisce alla crescita turistica delle destinazioni. In conclusione dall'osservazione contestuale delle dinamiche dell'offerta e della domanda nelle aree collinari sembra emergere quanto segue: ciò che l'agriturismo ha rappresentato tra gli anni '90 del '900 e il primo decennio '2000 per la diffusione nelle nostre campagne dei turisti europei esperienziali, è rappresentato oggi per la diffusione dei turisti extraeuropei dalla nuova ricettività del lusso, che i nostri dati riescono a cogliere solo nel segmento alberghiero ma che riguarda anche strutture extra-alberghiere, gli agriturismo esclusivi ma anche i relais di lusso, le residenze d'epoca o la ricettività diffusa. Mentre la globalizzazione ha creato nuovi ceti agiati emergenti nei paesi extraeuropei che rappresentano i nuovi turisti, soprattutto in Europa la crisi post 2008 ha agito incrementando gli elementi disegualizzanti e di squilibrio, colpendo alcuni sistemi economici più di altri ed i ceti più bassi in senso generale. Ciò si riflette evidentemente

anche nella divaricazione tra il calo netto delle presenze nelle strutture ricettive di livello più basso rispetto al successo della ricettività di lusso, che tuttavia rappresenta una quota ancora minoritaria della domanda complessiva.

Tav. 27 - Contributo alla crescita delle presenze di ciascuna tipologia ricettiva: 2015/2000, 2015/2007, 2007/2000.

		Montagna	Mare	di cui: costa Nord e Arcipelago	di cui: Costa centro_sud	Collina	di cui: terme del benessere	di cui: Francigena	di cui: Sud di Siena	Firenze e circondario	Altre Città d'arte	Città termali
2015/2000		6.6%	11.4%	-15.5%	35.6%	52.5%	67.6%	42.4%	88.8%	38.0%	22.6%	-31.3%
	alberghi 1-2 stelle	-14.6%	-5.8%	-8.8%	-3.1%	-4.8%	-12.1%	-6.3%	-1.3%	-8.7%	-6.8%	-16.0%
	alberghi 3 stelle	-3.4%	-2.2%	-2.7%	-1.8%	-2.7%	-1.8%	0.2%	3.3%	2.4%	-5.4%	-25.5%
	alberghi 4-5 stelle	-2.4%	4.6%	4.6%	4.7%	14.5%	27.1%	16.3%	23.9%	32.9%	21.4%	10.3%
	alberghi RTA	2.2%	2.8%	-0.8%	6.0%	1.5%	3.3%	3.2%	2.3%	0.2%	3.6%	0.0%
	campeggi e villaggi turistici	-1.1%	6.5%	-7.7%	19.3%	1.0%	-3.2%	-1.4%	-0.7%	-2.5%	-1.9%	0.7%
	agriturismi	12.7%	3.3%	0.5%	5.8%	21.9%	19.6%	11.6%	33.4%	0.5%	2.3%	0.3%
	altre strutture extra-alberghiere	13.3%	2.3%	-0.5%	4.8%	21.2%	34.7%	18.8%	27.9%	13.2%	9.4%	-1.1%
2015/2007		-8.9%	1.3%	-12.0%	10.7%	7.5%	14.4%	21.6%	23.3%	28.5%	9.5%	-20.9%
	alberghi 1-2 stelle	-4.9%	-1.6%	-2.4%	-1.0%	-1.3%	-0.8%	-1.5%	-0.1%	-2.8%	-2.6%	-4.0%
	alberghi 3 stelle	-6.0%	-1.5%	-2.5%	-0.7%	-3.3%	3.2%	-0.1%	1.6%	-1.3%	-2.0%	-22.0%
	alberghi 4-5 stelle	-1.0%	1.5%	1.0%	1.8%	4.1%	-2.4%	6.5%	7.1%	23.2%	3.3%	5.5%
	alberghi RTA	1.5%	1.4%	-0.3%	2.7%	0.5%	-0.4%	1.1%	0.5%	0.1%	0.1%	-0.5%
	campeggi e villaggi turistici	-1.1%	1.1%	-8.0%	7.5%	-0.7%	-2.0%	3.4%	-1.5%	-1.3%	1.4%	0.7%
	agriturismi	0.3%	1.0%	0.3%	1.5%	5.0%	1.6%	3.0%	9.8%	0.3%	0.8%	0.1%
	altre strutture extra-alberghiere	2.2%	-0.8%	-0.2%	-1.2%	3.1%	15.3%	9.1%	5.9%	10.4%	8.4%	-0.8%
2007/2000		15.5%	10.1%	-3.5%	24.9%	45.1%	53.2%	20.8%	65.5%	9.5%	13.1%	-10.3%
	alberghi 1-2 stelle	-9.7%	-4.3%	-6.5%	-2.1%	-3.5%	-11.3%	-4.8%	-1.2%	-5.9%	-4.2%	-12.0%
	alberghi 3 stelle	2.6%	-0.8%	-0.2%	-1.1%	0.6%	-5.0%	0.3%	1.7%	3.7%	-3.4%	-3.5%
	alberghi 4-5 stelle	-1.4%	3.1%	3.5%	2.9%	10.4%	29.5%	9.9%	16.8%	9.8%	18.1%	4.8%
	alberghi RTA	0.7%	1.3%	-0.4%	3.3%	1.0%	3.7%	2.1%	1.8%	0.1%	3.5%	0.5%
	Campeggi e villaggi turistici	-0.1%	5.4%	0.3%	11.8%	1.6%	-1.2%	-4.8%	0.8%	-1.2%	-3.3%	0.1%
	Agriturismo	12.3%	2.2%	0.2%	4.2%	16.9%	18.1%	8.6%	23.6%	0.2%	1.5%	0.1%
	altre strutture extra-alberghiere	11.1%	3.0%	-0.4%	6.0%	18.1%	19.3%	9.7%	22.0%	2.8%	0.9%	-0.3%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

3.4.1.2 I sistemi turistici montani⁷

I sistemi montani della Toscana costituiscono la parte di territorio regionale meno sviluppata dal

⁷ Sono stati definiti montani i sub-sistemi turistici scaturiti dall'analisi cluster il cui territorio è per oltre l'80% definito montano dalla legislazione statale in quanto posto oltre la soglia dei 600 metri oltre il livello del mare. A questa definizione si è fatta eccezione nel caso del sistema del Mugello, composto dai comuni di Borgo San Lorenzo Barberino di Mugello, Vaglia, Vicchio, che pur essendo montano, per le sue caratteristiche strutturali, la sua accessibilità, e le sue interazioni con il sistema fiorentino si è preferito considerare tra i sistemi collinari.

punto di vista turistico. Si tratta di otto aree (Lunigiana, Garfagnana, Montagna Pistoiese, Alto Mugello, Montagna Pratese, Casentino, Val Tiberina, Monte Amiata) che complessivamente nel 2015 contano circa 1 milione di presenze pari al 2.3% del totale regionale. Aree poco accessibili e apparentemente meno dotate, se escludiamo il comprensorio sciistico della montagna pistoiese, di elementi di attrattiva “classici” in grado di richiamare i turisti mainstream, più facilmente affascinati dal paesaggio collinare, dalle grandi città d’arte, dalle mete balneari. Territori che hanno conosciuto nei decenni scorsi fenomeni di spopolamento e di indebolimento del tessuto produttivo essendo restati ai margini dello sviluppo economico regionale, ma che perciò stesso hanno anche mantenuto intatto un patrimonio di capitale naturale e un patrimonio artistico diffuso, seppur meno noto, di cui solo molto parzialmente danno conto gli indicatori relativi alla quota di superficie territoriale protetta dal punto di vista ambientale o altri indicatori di dotazione del patrimonio storico artistico.

Tav. 28 - Indicatori di qualità ambientale e paesaggistica, del grado di sviluppo dell’economia degli eventi culturali, indicatori di impatto del turismo, e di accessibilità.

	Quota % di superficie protetta da vincolo ambientale (2014)	% di territorio costituita da Immobili ed aree di notevole interesse pubblico (metri quadri) (2014)	Ingressi a eventi culturali e spettacolari per KMq (2014)	Volume affari per eventi culturali e spettacolari per abitante (2014)	Presenze per Km. quadro: 2015	Presenze su popolazione: 2015	Indice di accessibilità 2015
Montagna	15%	10%	76.4	33	210	4.2	99
Collina	9%	13%	214.1	35	745	7.0	107
Mare	21%	23%	803.1	84	4,289	20.9	113
Firenze e circondario	8%	54%	9839.7	170	21,472	17.1	125
Altre Città d'arte	17%	51%	1801.9	46	2,907	6.0	130
Città termali	4%	19%	5402.0	179	43,392	85.4	116

Elaborazioni Iripet su dati Istat, Regione Toscana, SIAE

L’attività turistica nella montagna toscana, nei decenni tra gli anni ’70 e i primi anni ’90 del ’900, ha conosciuto i propri punti forti da un lato negli sport invernali, limitatamente alle destinazioni attrezzate della montagna pistoiese, dall’altro per il soggiorno estivo e del fine settimana delle famiglie toscane e provenienti dalle regioni limitrofe. Ancora assente, sostanzialmente, il turismo straniero nei primi anni ’90. Nel 1993 delle circa 1 milione di presenze complessive ben il 91% era costituito da italiani (Tav. 26). Da quel momento, che coincide peraltro con un turning point strutturale per tutto il nostro paese, costituito dalla prima grande crisi della finanza pubblica, dalla fine dell’epoca delle svalutazioni competitive, e dall’inizio dell’ultima fase della globalizzazione, entra in crisi il modello di consumo della famiglie tradizionale e cambiano dunque i modelli di consumo turistico a scapito delle destinazioni appenniniche, peraltro sempre più incalzate dalla concorrenza delle mete montane più attrattive e turisticamente organizzate del nord Italia. Negli anni ’90, dunque, inizia a manifestarsi la perdita di presenze autoctone (- 23.2% tra il 1993 ed il 2000 pari a circa 200.000 presenze in meno) non compensate da un aumento altrettanto importante in termini assoluti (+116.000) e ben più rilevante in termini percentuali (+122.6%) delle presenze straniere. Iniziano cioè a manifestarsi segnali rilevanti di quella diffusione, anche nelle aree montane, di un turismo esperienziale di matrice estera, che nello stesso periodo ha già mostrato pienamente i suoi effetti nelle aree collinari (+ 2.4 milioni di presenze pari al +193% nello stesso intervallo temporale 1993-2000).

Nel settennio successivo si registra l’ulteriore diffondersi del turismo esperienziale straniero nelle aree montane, che continua ad aumentare seppur ad un ritmo inferiore (+116.000 presenze pari al + 54.9% tra il 2000 e il 2007), ed il trend è sostenuto anche da un incremento, molto contenuto, delle presenze italiane (+6.6%). A frenare decisamente i tentativi di incamminarsi su un sentiero di crescita adattiva da parte delle destinazioni montane intervengono purtroppo gli effetti negativi della crisi finanziaria mondiale, che si abbattono particolarmente su quelle famiglie con reddito più basso e con una maggior propensione al turismo domestico. Si aggrava pertanto il declino del turismo interno, che, tra il 2007 e il 2015 perde un ulteriore 18.4% pari a circa -150.000

presenze. Continua invece, grazie alla diffusione del turismo esperienziale prevalentemente europeo occidentale, la crescita sul fronte internazionale seppure a ritmi più contenuti del settennio precedente (+14.9%), in ogni caso non in misura tale da essere in grado di compensare il calo degli italiani. La crisi colpisce duramente anche il turismo prevalentemente sciistico dell'Abetone che perde circa il 16% di presenze domestiche, non compensate dall'aumento degli stranieri (+33%) (Tav. 29).

Tav. 29 - Presenze turistiche nelle località montane, collinari e nel complesso della Toscana (1993, 2000, 2007, 2015).

	Numero di presenze 1993			Var. assoluta 1993-2000			Var.% 1993-2000			Quota italiani
	italiani	stranieri	totale	italiani	stranieri	totale	italiani	stranieri	totale	
Collina	1,510,215	1,262,845	2,773,060	581,476	2,442,431	3,023,907	38.5	193.4	109.0	54%
Montagna	1,002,674	95,172	1,097,846	-232,607	116,669	-115,938	-23.2	122.6	-10.6	91%
Toscana	17,802,098	9,313,652	27,115,750	1,881,259	8,217,110	10,098,369	10.6	88.2	37.2	66%
	Numero di presenze: 2000			Var. assoluta 2000-2007			Var.% 2000-2007			
	italiani	stranieri	totale	italiani	stranieri	totale	italiani	stranieri	totale	
Collina	2,091,691	3,705,276	5,796,967	882,171	1,549,169	2,431,340	42.2	41.8	41.9	36%
Montagna	770,067	211,841	981,908	50,529	116,320	166,849	6.6	54.9	17.0	78%
Toscana	19,683,357	17,530,762	37,214,119	2,172,154	2,543,850	4,716,004	11.0	14.5	12.7	53%
	Numero di presenze: 2007			Var. assoluta 2007-2015			Var.% 2007-2015			
	italiani	stranieri	totale	italiani	stranieri	totale	italiani	stranieri	totale	
Collina	2,973,862	5,254,445	8,228,307	-156,629	770,256	613,627	-5.3	14.7	7.5	36%
Montagna	820,596	328,161	1,148,757	-150,833	48,908	-101,925	-18.4	14.9	-8.9	71%
Toscana	21,855,511	20,074,612	41,930,123	-1,226,797	4,085,713	2,858,916	-5.6	20.4	6.8	52%
	Numero di presenze: 2015			Var. assoluta 2000-2015			Var.% 2000-2015			
	italiani	stranieri	totale	italiani	stranieri	totale	italiani	stranieri	totale	
Collina	2,817,233	6,024,701	8,841,934	725,542	2,319,425	3,044,967	30.6	62.6	50.5	32%
Montagna	669,763	377,069	1,046,832	-100,304	165,228	64,924	-12.4	80.6	8.9	64%
Toscana	20,628,714	24,160,325	44,789,039	945,357	6,629,563	7,574,920	4.8	37.8	20.4	46%

Elaborazioni Iripet su dati Istat, Regione Toscana

Tav. 30 - Presenze turistiche nel comune dell'Abetone 1993-2000-2007-2015. Valori assoluti e var.%.

		Italiani	Stranieri	Totale
		Valori assoluti	1993	82885
2000	81411		4729	86140
2007	80691		5557	86248
2015	67903		7388	75291
Var.%	1993-2000	-2%	292%	2%
	2000-2007	-1%	18%	0%
	2007-2015	-16%	33%	-13%

Elaborazioni Iripet su dati Istat, Regione Toscana

Se questo è il quadro evolutivo complessivo non mancano gli elementi di eterogeneità interna tra le diverse aree. Emerge in particolare il più elevato livello di sviluppo e impatto turistico nella montagna Pistoiese e nell'Amiata, legate ad un turismo prevalentemente italiano (88% e 77% del totale delle presenze rispettivamente nel 2015) sulla neve ma non solo. Si tratta di aree più mature e scarsamente dinamiche dal punto di vista dell'offerta ricettiva, particolarmente penalizzate dalla crisi post 2007 ma che perdono presenze anche considerando l'intero quindicennio post '2000. Le perdono sul fronte del turismo domestico ma non riescono ad attivare elementi di compensazione sufficienti aumentando la domanda internazionale. Questa mancanza di attrattività sul fronte estero riguarda soprattutto la montagna pistoiese, mentre l'Amiata sembra in questo senso avere maggiori carte da giocare e registra un aumento degli stranieri del 22% nel quindicennio, anche se appare particolarmente colpito dalla crisi post 2007 sul fronte degli italiani (-39%)

Diverso è invece il quadro di aree come l'Alto Mugello, Montagna pratese, Casentino, e Garfagnana che nel complesso del periodo realizzano aumenti cospicui della ricettività e una crescita delle presenze superiori alla media regionale, nei primi tre casi anche negli ultimi 8 anni. Tutte traggono la propria forza propulsiva dalla crescita dei turisti stranieri, in particolare europei occidentali e, nel caso della Garfagnana, anche per l'apporto di statunitensi e turisti extra-europei

organizzati. In particolare la Garfagnana appare dominata dal turismo straniero che rappresenta nel 2015 il 54% del totale delle presenze. Ancora diverso, è il caso della Lunigiana, per molti aspetti strutturalmente simile alla vicina Garfagnana, ma particolarmente penalizzata in termini di domanda complessiva dal venir meno in modo traumatico (-37%) dei flussi di italiani in seguito alla crisi economica post 2007. Infine il caso della Val Tiberina, molto dinamica dal punto di vista dell'offerta ricettiva (+74% i posti letto nel quindicennio) ma sostanzialmente ferma sul fronte della domanda interna e dunque poco premiata nel complesso (+7%) nonostante una buona crescita del turismo straniero (+40%) nel quindicennio. In questo caso ancora importante è il peso nell'area del turismo domestico (il 76% del totale delle presenze) che flette in particolare durante la crisi.

Nel complesso e con le dovute eccezioni si tratta tuttavia di sistemi turistici molto fragili, che realizzano tassi di occupazione lordi delle strutture ancora nel 2015 insufficienti a garantire rendimenti degli investimenti capaci di attivare un sentiero di vero e proprio sviluppo turistico locale autonomo e sostenibile. Si ripropone dunque anche per questi sistemi locali, come in parte per alcune aree del turismo balneare e termale la contraddizione tra l'incapacità del sistema di generare rendimenti sufficienti a garantire la remuneratività degli investimenti e la necessità di riqualificare profondamente l'offerta non solo, ma anche, ricettiva. Si tratta, infatti, di sistemi turistici caratterizzati ancora oggi da una elevata specializzazione in una ricettività alberghiera di basso livello che costituisce l'anello debole del sistema, ancorché l'elevato sviluppo di una ricettività agrituristica e di B&B e residenze in affitto mostri una possibile transizione verso un sistema più in linea con l'evoluzione della domanda (Tav. 31).

Tav. 31 - Indicatori relativi all'offerta e alla domanda turistica: anni 2000, 2007, 2015.

	Lunigiana e pontremolese	Garfagnana	Montagna pistoiese	Alto Mugello	Montagna Pratese	Casentino	Amiata	Val tiberina	Toscana	Montagna
Presenze su KMq 2015	84.36	333.71	810.96	120.17	77.26	211.70	244.81	150.20	1,947.58	210
Presenze su Pop. 2015	1.49	5.27	16.39	7.39	1.00	3.90	5.28	3.31	11.94	4.16
Var%presenze 2015/2000	-13%	27%	-6%	52%	98%	26%	-29%	7%	20%	7%
Var%presenze 2007/2000	1%	42%	3%	30%	88%	3%	7%	19%	13%	17%
Var% presenze 2015/2007	-13%	-11%	-9%	17%	5%	22%	-34%	-9%	7%	-9%
Var%presenze_su_Pop 2015/2000	-10%	32%	5%	61%	80%	21%	-29%	10%	12%	8%
Tassi occup. lordi strutture (2000)	6.7%	17.9%	12.2%	11.5%	9.0%	9.2%	14.4%	14.5%	25.6%	12.1%
Tassi occup. lordi strutture (2007)	5.9%	18.8%	12.5%	9.6%	11.9%	8.4%	12.2%	12.9%	23.6%	11.7%
Tassi occup. lordi strutture (2015)	6.6%	13.7%	10.4%	8.8%	10.0%	8.6%	8.3%	8.9%	22.2%	9.7%
Variatione del tasso di occupazione delle strutture 2000-2015	-0.1%	-4.2%	-1.9%	-2.8%	1.0%	-0.6%	-6.1%	-5.5%	-3.4%	-2.4%
Var.% posti letto 2015/2000	-11.4%	65.1%	10.9%	99.1%	78.7%	34.7%	23.0%	74.2%	38.8%	32.8%
Quota stranieri: anno 2015	50%	54%	12%	35%	20%	38%	27%	24%	54%	36%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Tav. 32 - Indice di specializzazione delle strutture ricettive per tipologia e contributo alla crescita complessiva delle presenze.

	Specializzazione dei posti letto 2015	Contributo alla crescita		
		2015/2000	2015/2007	2007/2000
Totale	1.0	8.9	- 8.9	17.0
alberghi 1-2 stelle	2.7	- 19.8	- 4.9	10.7
alberghi 3 stelle	1.3	- 4.6	- 6.0	2.9
alberghi 4-5 stelle	0.4	- 3.2	- 1.0	1.6
alberghi RTA	0.3	2.9	1.5	0.8
campeggi e villaggi turistici	0.5	- 1.5	- 1.1	0.1
agriturismi	1.7	17.1	0.3	13.5
altre strutture extra-alberghiere	1.4	18.0	2.2	12.2

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

3.5 I sistemi balneari

Le destinazioni costiere rappresentano la quota maggioritaria delle presenze turistiche della regione, circa il 40% di quelle ufficiali e certamente una quota ancora superiore delle presenze non ufficiali in case. Si tratta complessivamente di sistemi caratterizzati rispetto alla media regionale da un turismo più stagionale e nazionale (64% le presenze nazionali sul totale nel 2015) costituito dalla presenza di italiani (del Nord per lo più e del Lazio) e di toscani in particolare che si recano con la famiglia al mare per le vacanze estive. Importante è anche la presenza degli stranieri in grande

maggioranza provenienti dai paesi dell'Europa occidentale e specialmente dalla mitteleuropa.

Tav. 33 - Distribuzione % delle presenze nelle destinazioni per provenienza – anno 2015.

	Balneare	Città d'arte	Città termali	Collina	Firenze e circondario	Montagna	Toscana
Europa occidentale	30%	29%	34%	41%	23%	28%	32%
Europa Est	3%	3%	8%	4%	5%	3%	4%
Nord America	1%	10%	6%	7%	16%	4%	7%
Altri Extra-europa	2%	14%	12%	11%	30%	4%	12%
Nord Ovest	25%	12%	7%	9%	7%	11%	15%
Nord Est	9%	7%	5%	6%	4%	10%	7%
Centro	6%	8%	11%	7%	4%	8%	6%
Toscana	21%	6%	4%	8%	2%	26%	12%
Sud e Isole	3%	12%	13%	8%	8%	5%	6%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Complessivamente il segmento balneare ha conosciuto nel quindicennio una crescita delle presenze contenuta intorno all'11% frutto di dinamiche eterogenee tra le diverse destinazioni e nel tempo. Ad una prima fase caratterizzata dalla tenuta e dall'aumento delle presenze di italiani e dalla diminuzione degli stranieri provenienti dai tradizionali mercati d'oltralpe ha infatti fatto seguito un secondo periodo in cui alla nuova crescita di stranieri ha fatto da contraltare la diminuzione degli italiani a seguito degli effetti della crisi post 2008. Non c'è dubbio poi che l'instabilità politica e l'insicurezza che hanno caratterizzato molte delle destinazioni concorrenti della sponda sud ed est del mediterraneo abbiano in qualche modo attutito gli effetti della crisi, soprattutto negli ultimi anni, favorendo la crescita delle presenze in queste destinazioni.

L'osservazione del livello di sviluppo turistico e della dinamica delle presenze nei diversi contesti territoriali conduce ad una suddivisione schematica ma a nostro avviso efficace tra due sistemi: le destinazioni più mature e in quanto tali meno dinamiche rappresentate dalla costa Nord e dall'Arcipelago Toscano, le seconde le destinazioni a più recente e impetuoso sviluppo del centro-sud rappresentate dalla Fascia costiera a sud di Livorno, dalla Costa degli Etruschi e dalla fascia costiera grossetana.

Le prime sono destinazioni che, per ragioni diverse, mostravano già nel 2000 impatti del turismo in termini di presenze su popolazione e per km quadrato di superfici superiori alla media regionale e secondi solo a quelli delle città termali (Tav. 8 grafico 5). Nel caso della costa Nord si tratta di destinazioni pienamente coinvolte a partire dagli anni '60 dai fenomeni di industrializzazione diffusa e che hanno sviluppato non solo un'offerta ricettiva di tutto rilievo ma una vera e propria economia turistica del divertimento e dell'intrattenimento, anche culturale, di cui ancora oggi è testimonianza il volume d'affari per abitante generato dagli spettacoli e eventi culturali SIAE, secondo solo alle città termali e a Firenze. Queste destinazioni hanno conosciuto nell'ultimo quindicennio una sostanziale stagnazione in termini di offerta ricettiva (-1.7% i posti letto) ed una perdita di presenze ingente (-15%). Nei primi anni '2000 hanno subito soprattutto la diminuzione di stranieri provenienti dall'area mitteleuropea, a causa anche dei fenomeni connessi alla ristrutturazione dell'economia tedesca post riunificazione. Dal 2007 in avanti ha influito negativamente soprattutto la contrazione delle presenze nazionali in buona parte a causa dalla riduzione dei consumi di italiani e toscani colpiti dalla crisi, non controbilanciata, diversamente rispetto a quanto avviene per le località del sud della regione, da un aumento sufficiente di presenze straniere dai paesi europei ed extra-europei.

Tav. 34 - Distribuzione % delle presenze per provenienza nelle sub-aree balneari, 2015

	Europa occidentale	Europa Est	Nord America	Altri Extra-Europa	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Toscana	Sud e Isole	Italia	Totale
Costa Nord	28%	4%	2%	3%	29%	10%	3%	18%	4%	34%	100%
Costa degli etruschi	37%	2%	0%	2%	22%	6%	3%	26%	2%	37%	100%
Arcipelago toscano	33%	3%	0%	1%	29%	15%	6%	11%	2%	34%	100%
Costa sud	20%	2%	1%	2%	23%	10%	15%	24%	3%	52%	100%
Balneare totale	31%	3%	1%	2%	25%	9%	6%	21%	3%	64%	100%

Tav. 35 - Var.% delle presenze per provenienza nei sub sistemi balneari 2000-2007, 2007-2015, 2000-2015.

2007/2000	Europa occidentale	Europa Est	Nord America	Altri Extra-Europa	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Toscana	Sud e Isole	Italia	Totale
Costa Nord	-27%	141%	16%	8%	14%	-8%	13%	-6%	25%	-2%	-4%
Costa degli Etruschi	2%	212%	75%	196%	36%	60%	69%	46%	41%	49%	29%
Arcipelago toscano	-19%	15%	6%	-2%	4%	-12%	15%	1%	22%	-1%	-5%
Costa sud	-15%	54%	43%	78%	24%	7%	46%	20%	87%	26%	16%
Balneare totale	-13%	105%	28%	52%	19%	4%	36%	19%	40%	19%	10%
2015/2007	Europa occidentale	Europa Est	Nord America	Altri Extra-Europa	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Toscana	Sud e Isole	Italia	Totale
Costa Nord	5%	37%	-15%	6%	-15%	-22%	-30%	-36%	-40%	-33%	-16%
Costa degli etruschi	30%	45%	-6%	82%	12%	7%	3%	1%	-31%	0%	14%
Arcipelago toscano	24%	77%	-23%	76%	-11%	-13%	-35%	-25%	-47%	-25%	-6%
Costa sud	19%	87%	22%	15%	-2%	-2%	11%	7%	-23%	4%	6%
Balneare totale	22%	53%	-7%	38%	-3%	-8%	-5%	-9%	-35%	-8%	1%
2015/2000	Europa occidentale	Europa Est	Nord America	Altri Extra-Europa	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Toscana	Sud e Isole	Italia	Totale
Costa Nord	-23%	231%	-1%	14%	-3%	-28%	-20%	-40%	-25%	-34%	-19%
Costa degli etruschi	32%	351%	64%	439%	53%	72%	74%	47%	-2%	49%	47%
Arcipelago toscano	0%	104%	-18%	72%	-7%	-24%	-25%	-24%	-35%	-25%	-10%
Costa sud	0%	187%	75%	104%	21%	5%	62%	28%	44%	31%	23%
Balneare totale	6%	213%	19%	111%	15%	-4%	29%	7%	-9%	9%	12%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Complessivamente la scarsa dinamica delle presenze sembra attribuibile ad un elemento strutturale, costituito dal declino delle forme più tradizionali di turismo balneare per famiglie della media e alta borghesia italiana, che avevano fatto la fortuna della Versilia a partire dal boom economico fino agli anni '80 e '90 del '900. A questi elementi va poi aggiunto l'impatto negativo dei problemi ambientali e di erosione delle spiagge che hanno interessato tratti della fascia costiera settentrionale, che certo non hanno giovato al rilancio dello sviluppo turistico di quelle destinazioni. Dinamiche turistiche e problemi ambientali che in modo diverso e talora in misura minore hanno interessato anche l'arcipelago, penalizzato nei primi anni '2000 in modo particolare dal venir meno dei flussi internazionali dalla Mittel-Europa, ma più capace di recuperarli dal 2007 in avanti.

Le destinazioni costiere del centro-sud, relativamente meno mature da un punto di vista turistico (con l'eccezione di Castiglioncello) hanno conosciuto un forte sviluppo delle presenze solo a partire dagli anni '80, anche a causa della minor accessibilità rispetto alle destinazioni della costa Nord. Queste ultime fanno rilevare a partire dal '2000 una crescita delle presenze di circa il 36%, superiore dunque alla media regionale di circa 16 punti percentuali. Si tratta complessivamente di aree che hanno mantenuto, proprio a causa del loro relativo isolamento e della sostanziale estraneità allo sviluppo industriale di tipo distrettuale, una notevole integrità dell'ambiente naturale e del paesaggio rurale, ciò che le rende particolarmente vocate per il turismo esperienziale. Alcune di esse ha saputo poi progressivamente integrare il sistema turistico della costa con il territorio rurale e la sua filiera produttiva creando un nuovo prodotto particolarmente apprezzato dal turismo straniero. Elementi distintivi di tale prodotto sono l'integrità dell'ambiente marino e rurale da un lato e i prodotti enogastronomici del territorio dall'altro, ma anche una ricettività diffusa nel territorio, capace di rispondere ai nuovi gusti dei consumatori italiani ed europei in particolare e lo sviluppo di alcune infrastrutture di base per il turismo attivo all'aria aperta.

L'osservazione congiunta degli indici di specializzazione (Tav. 37), della variazione di lungo periodo dei posti letto (Tav. 38), dei contributi alla crescita (Tav. 39) e dei tassi di occupazione delle strutture (Tav. 40) nelle diverse tipologie ricettive mette bene in evidenza quali siano stati gli elementi di competitività e di freno allo sviluppo, e come questi elementi caratterizzino in modo distintivo le diverse sub-aree analizzate.

Tav. 36 - Peso dell'economia del turismo nelle aree balneari.

	Costa Nord	Costa degli Etruschi	Arcipelago toscano	Costa sud	Totale sistema balneare	Toscana
Addetti a UL turistiche su totale (2013)	15.5%	15.3%	32.7%	17.2%	16.7%	9.8%
Addetti a UL turistiche su Popolazione (2013)	4.4%	4.0%	10.1%	4.6%	4.6%	3.1%
Saldo turistico 2008-2015	950	513	160	479	2,102	17,794
Peso addetti al turismo nella destinazione /totale Toscana	12%	6%	3%	5%	26%	100%
Peso saldo turistico 2008-2015 nella destinazione / Totale Toscana	5%	3%	1%	3%	12%	100%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Tav. 37 - Indice di specializzazione dei posti letto per tipologia ricettiva nelle sub-aree balneari, 2015.

	Costa Nord	Costa degli Etruschi	Arcipelago Toscano	Costa Sud	Balneare Totale
alberghi 1-2 stelle	1.17	0.34	1.14	0.44	0.69
alberghi 3 stelle	1.34	0.45	1.17	0.30	0.73
alberghi 4-5 stelle	0.69	0.16	0.96	0.41	0.47
alberghi RTA	1.36	1.64	2.26	1.72	1.65
campeggi e villaggi turistici	1.57	1.86	1.12	1.96	1.70
agriturismi	0.04	0.60	0.14	0.61	0.41
altre strutture extra-alberghiere (B&B e altri)	0.49	0.74	0.92	0.47	0.64

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Tav. 38 - Var.% dei posti letto per tipologia ricettiva, anni 2000- 2015.

	Costa Nord	Costa degli Etruschi	Arcipelago toscano	Costa sud	Balneare Totale
Totali	-2%	55%	3%	27%	23%
in alberghi 1-2 stelle	-70%	-25%	-35%	-13%	-54%
in alberghi 3 stelle	4%	35%	0%	-1%	9%
in alberghi 4-5 stelle	51%	184%	68%	88%	77%
in alberghi RTA	69%	240%	17%	75%	88%
in campeggi e villaggi turistici	-6%	29%	-7%	7%	10%
in agriturismi	212%	321%	61%	276%	272%
in altre strutture extra-alberghiere (B&B e altri)	130%	134%	5%	177%	95%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Tav. 38 - Contributo alla crescita complessiva delle presenze delle diverse tipologie ricettive, 2015/2000

	Costa Nord	Costa degli Etruschi	Arcipelago toscano	Costa sud	Balneare Totale
in alberghi 1-2 stelle	-11.9%	-2.2%	-4.5%	-1.9%	-5.8%
in alberghi 3 stelle	-1.3%	-1.6%	-4.7%	-3.4%	-2.2%
in alberghi 4-5 stelle	4.9%	3.0%	4.1%	4.9%	4.6%
in alberghi RTA	1.5%	9.5%	-3.8%	2.6%	2.8%
in campeggi e villaggi turistici	-12.1%	26.7%	-1.7%	11.4%	6.5%
in agriturismi	0.3%	5.9%	0.8%	6.2%	3.3%
in altre strutture extra-alberghiere (B&B e altri)	-0.6%	6.0%	-0.5%	3.4%	2.3%
Totale	-19.2%	47.3%	-10.3%	23.2%	11.4%

Elaborazioni Irpet su dati Istat, Regione Toscana

Nel complesso in tutti i sistemi turistici balneari diminuiscono i posti letto negli alberghi di fascia bassa ed aumentano in tre segmenti ricettivi: Agriturismo, Residenze turistico alberghiere, alberghi di lusso (4 e 5 stelle) e B&B. Tuttavia diverso è il peso strutturale e il ruolo che le diverse tipologie ricettive giocano all'interno delle destinazioni.

Tav. 40 - Tasso di occupazione lordo delle strutture: anno 2015.

	Costa Nord	Costa degli Etruschi	Arcipelago toscano	Costa sud	Balneare Totale
Totale	15%	17%	21%	18%	17%
alberghi 1-2 stelle	14%	17%	22%	20%	18%
alberghi 3 stelle	29%	26%	29%	25%	28%
alberghi 4-5 stelle	35%	32%	31%	35%	34%
alberghi RTA	13%	23%	18%	21%	20%
campeggi e villaggi turistici	7%	16%	17%	16%	14%
agriturismi	12%	14%	18%	16%	15%
altre strutture extra-alberghiere (B&B e altri)	10%	14%	19%	15%	14%

Costa Nord

La specializzazione negli uno e due stelle e nei tre stelle costituisce un chiaro elemento di freno allo sviluppo che penalizza in modo particolare quest'area. Neppure la loro progressiva trasformazione in B&B sembra restituire sufficiente competitività a questa tipologia ricettiva in questo contesto, differentemente da quanto è accaduto ed accade nelle maggiori città d'arte. La presenza cospicua di ricettività in villaggi e campeggi, che costituisce uno degli elementi della competitività delle destinazioni del centro sud della regione, rappresenta qui un ulteriore fattore frenante per ragioni legate alla mancanza, al venir meno, o alla mancata valorizzazione, di elementi attrattivi contestuali per il turismo all'aria aperta. Solo la ricettività alberghiera di livello alto e in minor misura le Residenze turistico alberghiere sembrano dare un contributo alla crescita delle destinazioni, ma non sufficiente per garantire la sostenibilità del sistema turistico. Il contributo molto limitato alla crescita complessiva dato dall'agriturismo (+0.3%) dipende dal suo scarso peso nell'area ma l'incremento delle presenze in questa tipologia ricettiva è molto rilevante (+322%) e da non sottovalutare. Emerge dunque un vero e proprio tema critico di trasformazione e rilancio dell'identità turistica dell'area, che dovrebbe essere affrontato in modo specifico valorizzando gli elementi di attrattiva che pure il territorio presenta. Ci si riferisce da un lato ad un possibile rilancio del brand Versilia come luogo del divertimento estivo e dell'intrattenimento culturale e spettacolare anche ma non solo "esclusivo", dall'altro alla realizzazione di una maggiore integrazione del sistema turistico costiero con gli ambienti, le risorse naturali, il patrimonio storico artistico, presenti nell'immediato entroterra. Non necessariamente queste due identità sono alternative l'una all'altra.

Arcipelago

Nel caso dell'arcipelago sembra emergere, accanto agli elementi di criticità ambientale solo in parte risolti, innanzitutto un elemento specifico di "maturità del sistema" legato alla saturazione del territorio, al suo limite strutturale, e dunque alla limitata possibilità di sviluppo di nuova ricettività. Lo testimoniano la stagnazione dei posti letto nel lungo periodo ma più ancora gli elevati tassi di occupazione delle strutture di quasi tutte le tipologie ricettive, se confrontati con quelli delle altre destinazioni. Per molti aspetti vale ciò che si è detto per la costa Nord. Alberghi a 4 e 5 stelle (+4.1%) e agriturismo (+0.8%) sono le sole categorie ricettive a crescere in termini di ricettività, e le sole a contribuire positivamente alla crescita. I campeggi diminuiscono lievemente i posti letto (-7%) ma tengono sostanzialmente in termini di presenze (-1.7%) aumentando dunque il loro peso sul totale delle presenze complessive nell'area (30% nel 2015) e i loro tassi di occupazione. Nel caso dell'arcipelago emergono dunque temi specifici: una maggiore accessibilità dell'isola, la riqualificazione e trasformazione della ricettività dati i limiti strutturali alla sua crescita, la gestione dei flussi turistici nella stagione e la qualità dell'ambiente e degli investimenti necessari per aumentarla come elementi determinanti di una rafforzata competitività.

I due sistemi balneari del centro e del sud

La Costa degli Etruschi e la Costa grossetana rappresentano due sistemi balneari dinamici, sia in termini di offerta (+55% e +27% rispettivamente i posti letto dal 2000), che di domanda (+47% e +23% le presenze) e i più resilienti alla crisi (+14% e +6% le presenze dal 2007). La loro competitività in termini di offerta ricettiva si basa su un solido segmento di ricettività all'aria aperta, campeggi e villaggi turistici ma anche residenze turistico alberghiere e sullo sviluppo impetuoso della ricettività agrituristica e dei B&B e residenze in affitto. Sono queste in effetti le tipologie ricettive che nell'ordine danno il maggior contributo alla crescita anche se in termini dinamici molto importante è anche lo sviluppo di una ricettività alberghiera del lusso a 4 e 5 stelle, che ha ancora un peso poco rilevante, ma che sembra aver successo tra i nuovi turisti in particolare

stranieri (+135% e +67% rispettivamente le presenze nelle due aree nell'intervallo temporale 2000-2015). Come già accennato, sono aree che hanno saputo sfruttare l'integrità dell'ambiente marino e rurale da un lato e i prodotti enogastronomici del territorio dall'altro, per creare un prodotto turistico di tipo nuovo che ha incontrato il favore sia dei turisti delle regioni centro-settentrionali che degli stranieri provenienti dall'Europa occidentale e più recentemente anche dall'Europa dell'est e dai paesi extraeuropei (Tav. 35). Durante la crisi hanno saputo da un lato cogliere le occasioni di crescita sul fronte internazionale dovute e alla crescita di presenze da nuove nazionalità europee e al "ritorno" dei tedeschi e degli austriaci" dopo la diminuzione dei primi anni '2000 post riunificazione. Dall'altro hanno saputo assorbire gli effetti della crisi sul mercato interno, tenendo sul fronte delle presenze dalle regioni settentrionali, Lazio e Toscana, ossia i mercati più importanti. Rilevanti da un punto di vista economico e dell'attrattività sono stati anche gli investimenti fatti nelle diverse "Marine" (si pensi solo a San Vincenzo, Rosignano, Cecina, Scarlino) per lo sviluppo di un turismo diportistico che costituisce motivo di ulteriore attrazione di flussi e generatore di impatti economici e ambientali sui territori, ancora da quantificare. In un quadro di relativa sostenibilità del sentiero di sviluppo, restano invece margini importanti per la crescita di un'offerta di intrattenimento culturale e spettacolare che è certamente aumentata negli ultimi anni ma che ancora appare sottodimensionata e potrebbe costituire un elemento ulteriore di attrattiva e di relativa destagionalizzazione dei flussi.

3.6 Alcune indicazioni di policy

Il quindicennio che abbiamo alle spalle è stato caratterizzato dall'accelerazione dei fenomeni di globalizzazione da un lato e dall'estendersi e ripetersi di crisi economiche e politiche dall'altro. Questi macrofenomeni sono le *driving forces* fondamentali di un cambiamento profondo del sistema turistico toscano e del consumo turistico rivolto a questo sistema.

Sono cambiati i turisti. Relativamente meno italiani e più stranieri, in particolare più extraeuropei. Questi ultimi sono i nuovi consumatori di turismo in Toscana e sono innanzitutto interessati a conoscere il patrimonio artistico contenuto nelle principali città d'arte, più facilmente raggiungibili e fruibili, ma non solo. Sono turisti che provengono da paesi e da culture anche molto lontane dalla nostra, che per la maggior parte viaggiano organizzati da tour operator internazionali e chiedono standard di qualità dei servizi di livello internazionale. Per alloggiare scelgono per lo più strutture ricettive alberghiere a 4 e 5 stelle. Questa nuova tipologia di turisti si sta diffondendo in molti dei territori collinari della Toscana. Il sistema turistico toscano sembra aver risposto abbastanza bene a questa nuova domanda aumentando da un lato la propria capacità ricettiva in questi segmenti e dall'altro stando sul mercato in termini di prezzo, anche attraverso politiche promozionali e sconti legati alla necessità di recuperare un tasso di occupazione delle strutture capace di garantire il superamento del *break even point* e dunque la sostenibilità degli investimenti. La sfida odierna è quella di elevare ancora la qualità dei servizi pubblici e privati, di aumentare l'attrattività delle destinazioni qualificandone l'offerta ricettiva e valorizzandone gli asset distintivi tra i quali un'industria degli eventi di intrattenimento culturale e spettacolare oggi ancora troppo concentrata nel solo capoluogo regionale. Occorre insomma garantire un'esperienza turistica sempre più piacevole e confortevole, tale da incoraggiare i nuovi visitatori a "tornare" anche con modalità auto-organizzate e a visitare territori fin'ora appannaggio di turisti stranieri già familiarizzati con la nostra regione.

Questi ultimi sono costituiti essenzialmente dai turisti provenienti dall'Europa occidentale, ancora oggi il nucleo fondamentale "maturo" del turismo straniero in Toscana, pionieri già a partire dagli anni '90 di un nuovo turismo slow/esperienziale, alla scoperta del territorio regionale e delle sue bellezze paesaggistiche e artistiche diffuse. Ciò ha determinato e determina, tra l'altro, un positivo effetto collaterale di decongestionamento e destagionalizzazione dei flussi a favore di un territorio interno e rurale che mostra un dinamismo notevole dal punto di vista turistico a fronte di

livelli di impatto ancora tutto sommato limitati, ed ha dunque un potenziale di crescita in gran parte inespresso. E' su queste aree che occorre si concentri innanzitutto una politica di valorizzazione delle risorse turistiche della regione. Questo turismo si è nel tempo molto evoluto e si muove oggi sempre più in relazione a passioni e interessi particolari, dal cicloturismo all'enogastronomia, dalle attività legate all'osservazione degli animali nei loro ambienti naturali alle attività e manifestazioni sportive, hobbistiche, religiose al wedding. La sfida del sistema turistico regionale sta dunque nella capacità di aderire a queste nuove domande customizzate, offrendo una qualità dei servizi adeguata. Il vantaggio competitivo della Toscana sta nella concentrazione in una area geografica limitata di un mix inimitabile di attrattive turistiche diverse, la cui prossimità geografica potrebbe essere meglio sfruttata componendo un'offerta che li integrasse in prodotti turistici definiti e riconoscibili. Si tratta di una sfida difficile per le comunità locali che dovrebbero mettersi in rete per programmare l'offerta e la sua promozione a livello regionale, nonché per migliorare il sistema delle infrastrutture viarie di collegamento, talvolta carenti, tra le diverse aree.

Firenze e le altre città d'arte della regione svolgono in questo contesto una funzione importante quale vetrina del prodotto turistico, porta di accesso della Toscana, e al fine di familiarizzare e fidelizzare soprattutto i nuovi turisti provenienti dalle aree extraeuropee emergenti. La capacità del sistema turistico di garantire in quei luoghi un'esperienza di visita soddisfacente e all'altezza delle aspettative costituisce dunque un elemento cruciale per la reputazione della Toscana intera e per la diffusione di questi turisti negli altri territori, rurali in particolare, in forme più auto-organizzate. Da questo punto di vista, in particolare per Firenze e la sua area circostante emerge il tema specifico della sostenibilità sociale e ambientale dell'impatto turistico, cui occorre dare risposte specifiche, all'altezza della sfida. Non si tratta di far arrivare meno turisti - come se questo fosse possibile, se mai auspicabile - quanto di segmentare la domanda con il fine di aumentare il moltiplicatore di impatto economico della singola presenza. Per far questo occorre mettere in atto politiche di gestione dei flussi all'interno stesso delle destinazioni e delle loro aree contermini, sviluppando le potenzialità delle nuove tecnologie digitali, e puntare sugli elementi distintivi di competitività, su quelle nicchie di prodotto, dal turismo fieristico congressuale all'industria culturale e degli eventi di alto livello, capaci di attrarre turisti con elevata capacità di spesa e a lunga permanenza, che più interagiscono con il tessuto sociale e produttivo contemporaneo delle nostre aree urbane.

Crisi economica e riduzione dei redditi, degli italiani in particolare, ed i loro evidenti effetti disegualizzanti, insieme al cambiamento dei modelli familiari e di consumo turistico sono alla base della crisi che stanno attraversando alcune destinazioni turistiche mature, montane in particolare ma anche balneari, e di alcune tipologie ricettive. Gli anni '2000 sembrano intonare il *de profundis* del turismo tradizionale luglio-agostano montano-balneare per famiglie come elemento cardine del sistema turistico, e degli alberghi a una due e tre stelle come loro struttura ricettiva privilegiata. La crisi ha inciso molto sul consumo turistico delle famiglie meno abbienti solite spostarsi per le vacanze all'interno della propria regione. Nel complesso dunque il sistema si è mosso da un lato verso lo sviluppo di una ricettività in grado di agganciare l'espansione del turismo del lusso e dell'esclusività. Dall'altra si è anche andato costituendo un nucleo sempre più forte di ricettività extra-alberghiera diffusa sul territorio, in grado di accogliere la domanda di turismo esperienziale di origine per lo più europea ma in grado di venire incontro anche ai gusti dei consumatori italiani, in particolare del centro-nord. Da questo punto di vista occorre favorire la transizione dalle tipologie ricettive "perdenti" a quelle "vincenti" attraverso una strategia coerente e complessiva di costruzione di un nuovo prodotto e di una nuova identità turistica alle destinazioni in crisi. Ci si riferisce, ad esempio, da un lato alla costruzione di prodotti turistici esperienziali, anche esclusivi, che valorizzino le potenzialità delle aree retrostanti alcune destinazioni costiere mature integrandole con il territorio rurale o montano retrostante, o allo sviluppo nelle località montane di quel turismo naturalistico e sportivo che ha incontrato negli ultimi anni il gradimento di un numero crescente di visitatori nazionali e internazionali.

In conclusione, per garantire un sentiero di sviluppo sostenibile del turismo in Toscana occorre una governance complessivamente efficace e coordinata tra il livello locale e regionale, risorse finanziarie

e investimenti infrastrutturali adeguati, ma anche coerenti politiche di programmazione dell'offerta formativa capaci di creare le competenze e le figure professionali chiave per valorizzare appieno le potenzialità di sviluppo delle molteplici risorse della regione.

4 La vision⁸

4.1 Una vision condivisa

Senza dubbio, la Regione Toscana rappresenta una “destinazione turistica”, vale a dire uno spazio fisico dotato di attrattori, ed è quindi il prodotto che il turista sceglie e giudica (Magliulo, 2012). Una destinazione turistica è uno spazio funzionale nel quale l’organizzazione economica è sostanzialmente orientata e dipendente dai flussi turistici (Lozato Giotard, 2008). Ma non basta. Più in particolare, si tratta di una destinazione community (Martini, 2005; Vanhove, 2005; Franch, 2010) ovvero di una comunità territoriale che presenta un elevato grado di complessità poiché è costituita da un insieme eterogeneo di beni e servizi che devono essere “trasformati” in un prodotto omogeneo da offrire ai turisti. Per raggiungere questo obiettivo le destinazioni community non possono ricorrere né al privato imprenditore (vi sono tanti imprenditori pubblici e privati), né al mercato (gli economisti hanno spiegato che il mercato non è in grado di allocare efficientemente le risorse quando ci sono beni pubblici, risorse comuni e asimmetrie informative), dunque occorre ricorrere al dialogo sociale, coinvolgendo tutti gli stakeholder della destinazione affinché individuino soluzioni operative capaci di raggiungere l’obiettivo.

Lo sviluppo del turismo ha dato origine nel tempo alla formazione di vasti spazi turistici regionali, si tratta di spazi turistici specializzati che nel corso del tempo si sono estesi fino a creare delle regioni turistiche caratterizzate da numerosi poli di accoglienza e da elevati flussi turistici interni e internazionali. L’accessibilità e la dotazione di buone infrastrutture rappresentano i fattori strategici per lo sviluppo della competitività.

La linea operativa delineata dalla letteratura è stata applicata nella predisposizione di Toscana 2020. Dalle analisi e dalle considerazioni dei capitoli precedenti, infatti, emergono con forza le caratteristiche principali del presente Documento: la partecipazione e la condivisione. La strategia e le azioni progettuali che derivano da Toscana 2020, infatti, sono il risultato di una serie complessa di attività che si qualifica per porre sempre al centro la volontà di delineare un documento vincente, capace di rilanciare il comparto turistico della nostra Regione. Per raggiungere questo ambizioso obiettivo sono stati coinvolti tutti gli stakeholder che hanno partecipato ai lavori con entusiasmo, senso critico e piena disponibilità. Il risultato è una strategia condivisa e ricca di elementi, spunti, suggerimenti che consentono di esplorare e approfondire tutti gli ambiti del turismo. A seguito del mutamento dei consumi più attenti alla sostenibilità ambientale e sociale e della ricerca di esperienze sempre più coinvolgenti e uniche da parte dei turisti cosiddetti postmoderni (Fabris, 2008), le destinazioni e le imprese turistiche sono infatti chiamate a porre in essere strategie manageriali corrispondenti alle nuove esigenze, anche al fine di massimizzare la qualità percepita e il valore offerto (Pencarelli, Splendiani, 2010).

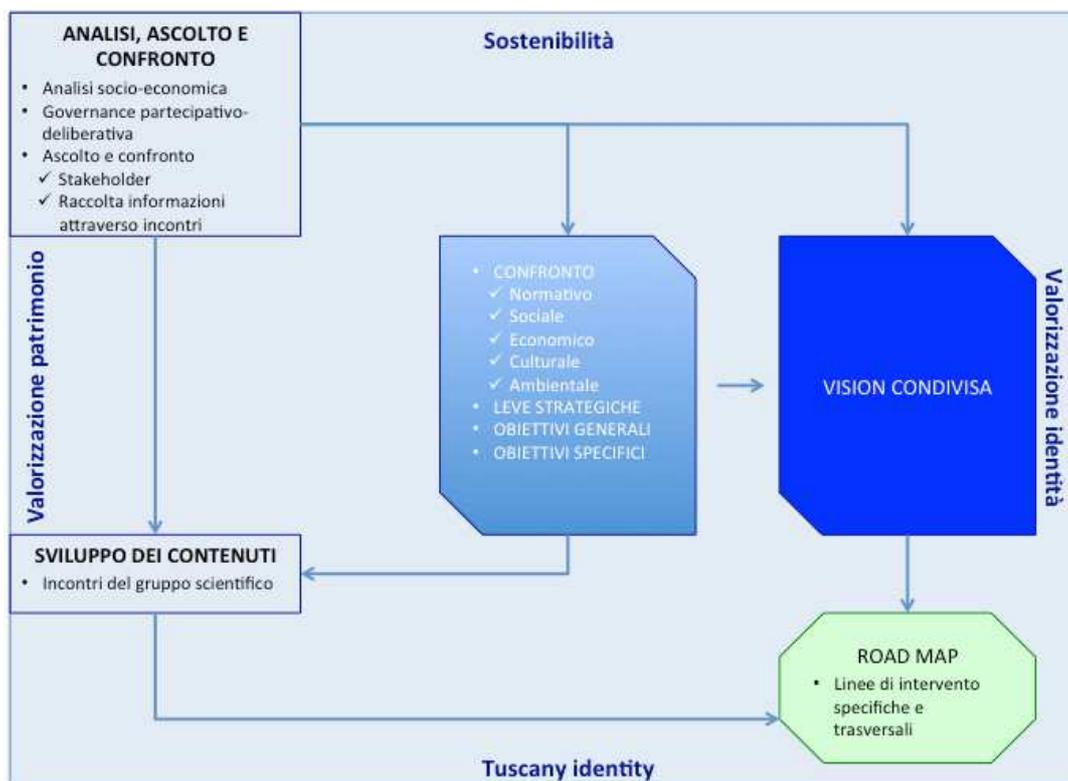
Nel contesto competitivo attuale di concorrenza crescente diventa indispensabile il management della destinazione basato sulla “strategic visioning” che si ponga l’obiettivo di pianificare lo sviluppo della località a partire dalle linee guida che rappresentano i valori condivisi dalla comunità residente e secondo i vincoli e le opportunità offerte dal mercato (Ritchie, Crouch, 2000). L’elemento cruciale della vision è la scelta di forme di sviluppo adeguate per la destinazione, alla selezione delle quali devono partecipare tutti gli stakeholder fino al raggiungimento del consenso che rappresenta il primo step della programmazione strategica (Ruhanen, 2007).

La vision definita con riferimento alla Regione Toscana comunque è frutto, non solo delle consultazioni e degli incontri con gli stakeholder, ma si basa anche su di una solida analisi del contesto nel quale la Regione si trova ad operare. La prima parte del presente documento (capitoli

⁸ Il capitolo è a cura del Cirt (Elena Gori e Silvia Fissi).

1-3) è infatti finalizzata alla definizione del quadro di riferimento, elemento imprescindibile per la progettazione di un documento coerente in termini di proposte e di obiettivi di azione, volto a rimuovere i principali elementi di criticità e a valorizzare le ingenti risorse del territorio. Le analisi che precedono sono state effettuate a 360 gradi, non solo con riferimento al contesto turistico, ma avendo cura di esaminare anche gli aspetti normativi, ambientali, sociali ed economici della nostra Regione. Le osservazioni empiriche sono state poi “proiettate” all’interno di uno scenario tendenziale in grado di evidenziare i principali elementi di criticità e potenziali di sviluppo per i prossimi anni (Tav. 1). Si tratta insomma di un percorso di apprendimento collettivo graduale finalizzato a un vero e proprio cambiamento culturale capace di coinvolgere le istituzioni pubbliche, le imprese turistiche, le organizzazioni non-profit, le associazioni di categoria e, più in generale, tutti gli stakeholder nella costruzione e socializzazione della conoscenza delle destinazioni.

Tav. 1-La costruzione della vision Toscana 2020.



La vision, ovvero lo sviluppo programmato del nostro territorio, rappresenta la proiezione futura dell’identità e del modo di essere approvato dagli stakeholder (politici, sociali, economici, scientifici e tecnici) che hanno partecipato al processo di condivisione di finalità e obiettivi.

4.2 La vision di Toscana 2020

Un elemento strettamente connesso con le analisi che precedono e che dunque si innesta all’interno della vision Toscana 2020 è la consapevolezza che occorre potenziare gli sforzi finalizzati alla creazione di valore: la destinazione Toscana deve essere mantenuta nell’ambito delle mete maggiormente desiderate nel mondo, perciò è indispensabile diminuire il gap tra la meta desiderata e le scelte dei turisti.

Lo scenario futuro delineato prende quindi avvio dalla consapevolezza che la Regione Toscana ha un potenziale attrattivo inesperto notevole. Tuttavia, se da un lato possiamo con forza affermare il ruolo indiscusso di Firenze e del brand “Toscana”, in generale non dobbiamo sottovalutare le problematiche che derivano da questa forte attrattività: a fronte dello “strapotere” di Firenze e della Toscana ci troviamo, infatti, davanti ad una “crisi” dettata dall’overcrowded del capoluogo e dalla necessità di far crescere mete alternative che presentano un potenziale altissimo ma attualmente ben

lontano dai livelli accettabili di sviluppo. Tra le molteplici osservazioni e richieste degli stakeholder, si segnalano due aspetti ricorrenti, due “fili conduttori”: la preoccupazione per i flussi verso Firenze ed il rammarico per le “tante toscane” inesplorate. L’imperativo è quindi la creazione di itinerari e prodotti, diffondendo quanto più possibile l’attrattività Toscana. Firenze, così come le altre città toscane maggiormente conosciute, ha un problema di sostenibilità reale e, al tempo stesso, vi è l’ambizione che le destinazioni emergenti crescano con tassi più elevati. In sintesi, la vision di Toscana 2020 propone di raggiungere un nuovo equilibrio di reciproco beneficio tra Firenze e la Toscana, rendendo più sostenibili i flussi di visitatori di Firenze e, allo stesso tempo, aumentando i flussi verso le mete meno conosciute della Toscana.

La vision non può non considerare questi aspetti che, coniugati con la necessità di raggiungere ad uno sviluppo turistico sostenibile per la valorizzazione delle identità e dei patrimoni, conduce verso la volontà di riaffermare la leadership turistica del brand toscano, rilanciando la bellezza delle identità e dei patrimoni che compongono il nostro “gioiello complesso”, in gran parte ancora da scoprire e composto soprattutto da tante “piccole toscane” che presentano proprie peculiarità in termini di paesaggio, identità ed esperienze tutte ancora da svelare. È quindi necessario sviluppare ulteriormente il turismo esperienziale toscano verso mete meno conosciute ma, al tempo stesso, più “genuine” per le proprie identità particolari. Numerose sono le destinazioni che presentano ampi margini di sviluppo poiché dotate di rilevante un capitale culturale e paesaggistico e di patrimoni storico-artistici diffusi, ma largamente “sottoutilizzato” e non sempre adeguatamente “comunicato”. A tal proposito, sottolineiamo che, spesso, la scarsa accessibilità della maggior parte di questi luoghi costituisce un elemento grazie al quale essi hanno conservato la loro attrattività, ma anche una possibile e significativa occasione di sviluppo se la loro fruibilità è migliorata in chiave sostenibile.

Questa vision vale per tutte quelle destinazioni montane della Regione e per quelle zone più interne caratterizzate da una forte eterogeneità nella quale, tuttavia, gli elementi di scarsa accessibilità, da un lato, e la forte e path dependance da un modello turistico al tramonto legato alla “villeggiatura”, dall’altro, ne hanno determinato il progressivo declino. Dalle analisi e considerazioni che precedono emerge però che negli ultimi anni molti di questi territori hanno intrapreso un processo di lento sviluppo, legato alle nicchie del turismo attivo all’aria aperta, sportivo e naturalistico. Si tratta quindi di incoraggiare ed incentivare questa transizione valorizzando, rinnovando e mettendo in rete le infrastrutture ed il capitale ambientale esistente. Nella nostra vision il turismo è quindi motore, veicolo verso un modello di sviluppo economico sostenibile basato sulla valorizzazione delle identità e dei patrimoni, sullo sviluppo durevole e sostenibile delle risorse naturali e culturali.

Così come delineato anche nella vision del Piano Strategico del Turismo nazionale, la Toscana si propone, attraverso linee di azione concrete, di divenire sempre più destinazione di attrazione per i turisti italiani e internazionali accrescendo la propria competitività e differenziandosi per il suo patrimonio naturale e culturale unico e variegato delle tante piccole toscane racchiuse in ogni angolo del nostro territorio (Tav. 2).

Riteniamo quindi che la vision delineata possa essere raggiunta attraverso l’impiego di sei leve strategiche, tra loro fortemente convergenti, che saranno oggetto di approfondimento nei prossimi capitoli e che costituiscono la “road map” per lo sviluppo turistico sostenibile e la valorizzazione delle identità e dei patrimoni della nostra Regione. In particolare, come già anticipato in sede di introduzione, il raggiungimento della vision, l’esplicitazione delle finalità strategiche, il modo di essere e di apparire di Toscana 2020 è raggiungibile attraverso sei percorsi strettamente interdipendenti:

1. Nuove regole per nuove strategie: l’organizzazione turistica regionale;
2. Conoscere per programmare: dalla motivazione del viaggiatore all’offerta della destinazione;
3. Accoglienza come segno distintivo;
4. Comunicare le identità;
5. Cura dei contenuti;

6. Ecosistemi digitali.

Tav. 2-La realizzazione della vision Toscana 2020.



4.3 La road map per la realizzazione della vision

I sei percorsi indipendenti sono stati delineati a seguito della definizione della vision e finalizzati alla sua realizzazione.

L'organizzazione turistica regionale

La definizione di una chiara organizzazione turistica regionale consente di sopperire alla necessità di individuare gli ambiti di azione degli stakeholder che operano a stretto contatto con i soggetti istituzionali. La **revisione normativa** è strettamente correlata con questa esigenza. A questo proposito, al termine di un articolato percorso di concertazione, con la legge regionale n. 86/2016 è stato emanato il nuovo testo unico delle Leggi Regionali del Turismo che sostituisce la legge 42/2000. In particolare, il nuovo testo unico affronta il tema della governance pubblica, del riordino dell'offerta turistica delle imprese e delle professioni, consentendo in definitiva di fare il punto della situazione su tutto quello che ruota attorno alle locazioni turistiche. In questo nuovo quadro normativo, la vision si basa anche sull'attuazione di **nuove strategie di governance** che si fondano su un rinnovato modello di collaborazione per lo sviluppo turistico sostenibile e per la valorizzazione delle identità e dei patrimoni rapportandosi anche con i cosiddetti stakeholder "collettivi", quali le associazioni di categoria, le camere di commercio, ecc., nonché con il management dei grandi gate turistici toscani.

Infine, all'interno della nuova organizzazione del turismo, Toscana Promozione Turistica svolge un ruolo maggiormente permeante, di **accompagnamento e attuazione**. All'Agenzia è infatti affidato il compito di promuovere la destinazione attraverso le azioni di marketing, proponendosi come "incubatore di qualità" in grado di supportare le migliori pratiche. Per la realizzazione della vision turistica, Toscana Promozione Turistica pone particolare attenzione proprio a quelle tante "piccole toscane" ancora da scoprire che presentano ampi margini di sviluppo e che ancora non appartengono ai circuiti turistici nazionali e internazionali.

Conoscere per programmare

La realizzazione della vision non può prescindere dalla conoscenza approfondita dei mercati, delle tendenze della domanda e dei suoi target: queste informazioni sono elementi indispensabili per orientare la programmazione delle politiche di sviluppo turistico. Kastenholtz (2004), infatti, sostiene che ogni destinazione non è adatta ad accogliere qualunque tipologia di turista, ma è necessario scegliere il proprio target per attrarre un appropriato numero di visitatori.

La conoscenza dell'offerta dei territori, delle loro peculiarità e potenzialità costituiscono la premessa per le scelte di sviluppo territoriale e per il posizionamento delle destinazioni e dei prodotti sui mercati target. Monitorare gli strumenti esistenti, valutarne l'efficacia e ridisegnare un nuovo modello di raccolta e di gestione dei dati statistici ed informativi nell'ottica di una loro semplificazione e fruizione sono attività indispensabili per poter disporre di una conoscenza approfondita dei territori.

Nell'impianto strategico di Toscana 20202 l'analisi della **domanda** e dei **mercati** coinvolge anche gli Osservatori Turistici di Destinazione che costituiscono il sistema di rilevazione e di misurazione dei fenomeni collegati al turismo. In particolare, ad essi spetta il compito di monitorare e programmare i processi di sviluppo del territorio tenendo conto della competitività e della sostenibilità in un'ottica di progettazione partecipata. L'attività costante di analisi dei flussi turistici incoming toscani e lo studio dei trend dei mercati a livello nazionale ed internazionale costituiscono gli strumenti scientifici sulla base dei quali programmare le strategie e gli interventi di medio e lungo periodo. In questo contesto, gli strumenti da utilizzare sono molteplici e vari come, ad esempio, i rapporti sul turismo, le analisi dei flussi, dei mercati, dei target, dei prodotti e del loro posizionamento, le indagini conoscitive mirate e qualificate sul trade (canali di vendita e di distribuzione) e sul consumer (profili dei viaggiatori e motivazioni di viaggio).

Allo stesso tempo, la realizzazione della vision non può prescindere da un'analisi dell'**offerta territoriale** toscana, un attento monitoraggio che consenta di avere contezza dell'offerta turistica e della sua segmentazione. Tale informazione deve necessariamente costituire la base per lo sviluppo ed il posizionamento di prodotti turistici rispondenti alle esigenze dei viaggiatori dei mercati target e delle loro motivazioni di viaggio.

Accoglienza come segno distintivo

Se alla base della vision abbiamo posto la ricerca di una maggiore attrattività, è fondamentale partire dal presupposto che una destinazione attrattiva è sicuramente una destinazione accogliente.

La buona accoglienza del visitatore in ogni momento del soggiorno diventa un segno distintivo, un valore aggiunto dell'offerta turistica, che contribuisce a promuovere il passaparola e a fidelizzare i visitatori. La fidelizzazione dei visitatori è indispensabile per la destinazione i cui mercati target sono mercati maturi con clienti di ritorno o mercati emergenti di cui si devono conquistare nuove quote di mercato. La qualità dell'accoglienza si basa sullo sviluppo di nuove politiche; in particolare, occorre **valorizzare l'accoglienza** sui territori, sviluppando politiche sociali finalizzate a migliorare la vita dei cittadini, l'integrazione sociale, il rispetto e la valorizzazione dell'ambiente e del territorio. Sempre a livello locale, è necessario aumentare la qualità dell'accoglienza sui territori favorendo percorsi partecipativi di tutti gli attori della filiera turistica al fine di rendere le destinazioni più attrattive e rispondenti alle aspettative dei viaggiatori.

Per accogliere adeguatamente occorre anche compiere un **monitoraggio** ed una **selezione del patrimonio informativo**. Il raggiungimento della vision necessita, pertanto, di una ricognizione del patrimonio informativo turistico attraverso il monitoraggio di contenuti, big e small data e dei canali di distribuzione e fruizione.

Infine, la nuova vision e la nuova politica di accoglienza ad essa legata si basa anche sui **servizi di informazione e di accoglienza**. Diviene quindi fondamentale sviluppare percorsi formativi finalizzati al miglioramento dei servizi di accoglienza delle destinazioni, fornire servizi informativi di qualità diffusi nei territori, monitorare e riorganizzare i punti di accoglienza e le porte di accesso (principali centri storici, porti aeroporti).

Comunicare le identità

La definizione di una vision chiara non può prescindere da una chiara comunicazione delle identità, delle caratteristiche intrinseche del territorio e dei suoi abitanti, della cultura, degli aspetti storici, sociali ed economici di coloro i quali lo abitano e ne determinano le principali caratteristiche. Stabilire un'empatia con il visitatore presuppone la conoscenza delle **percezioni delle destinazioni**. La strategia di place branding, infatti, passa anche attraverso l'analisi di come la

destinazione “Toscana” è percepita nel mondo. Ed ecco che la comunicazione delle identità diviene un nodo focale, un elemento imprescindibile per la costruzione di una vision che comprenda l’idea di futuro, i valori da enfatizzare e gli obiettivi da raggiungere.

Inoltre, la vision si lega strettamente ad una riflessione sulle **identità** dei territori e dei prodotti. Lo sviluppo di un brand rinnovato, un “mosaico di tante identità”, articolato per prodotti e destinazioni, dinamico, contemporaneo e, allo stesso tempo, aderente alla storia delle genti toscane e all’immaginario collettivo della destinazione passa anche attraverso l’analisi dei valori e dei grandi attrattori (storici, culturali, imprenditoriali, sociali, ecc.) dell’identità toscana.

Cura dei contenuti

La realizzazione di una vision vincente si lega a doppio filo con la cura dei contenuti: è fondamentale infatti articolare e approfondire contenuti tematici rispondenti alle motivazioni dei viaggiatori, contribuendo così a consolidare e migliorare l’appeal dell’offerta turistica regionale. Occorre quindi sviluppare **strumenti adeguati per competere** sui mercati di riferimento. Il rafforzamento del brand toscano necessita di una nuova progettazione dei contenuti specialistici focalizzati sui target, originali, di qualità, differenziati nelle tematiche e nei livelli di approfondimento e fruibili a medio-lungo periodo. L’offerta deve essere controllata costantemente al fine di monitorarla costantemente e favorire la contaminazione delle idee finalizzata alla progettazione e alla produzione di contenuti originali.

I contenuti comunicati devono essere maggiormente attraenti, valorizzati e basati su nuove tematiche originali. In particolare, è necessario seguire contemporaneamente due diverse vie: da un lato, innovare i contenuti già conosciuti ma non sufficientemente approfonditi o comunicati e, dall’altro, progettare nuove tematiche, nuovi contenuti specialistici per un’offerta differenziata, rivolta a nicchie di mercato in crescita, anche al fine di riposizionare, innovare o creare nuovi prodotti turistici.

Ecosistemi digitali

Infine, lo sviluppo turistico sostenibile non può prescindere dal potenziamento degli ecosistemi digitali. Occorre **progettare, sperimentare e sviluppare** un ambiente collaborativo all’interno del sistema turistico regionale al servizio di attività di back office e processi partecipativi fra gli stakeholder con sistemi dialoganti fra big e small data. Questo obiettivo può essere raggiunto anche attraverso la ricerca e lo sviluppo di nuove tecnologie al servizio degli utenti interni, dei viaggiatori e dei territori. Il punto di partenza potrebbe essere la riprogettazione del sito www.turismo.intoscana.it dedicato al consumer con un nuovo naming e una nuova grafica, capace di offrire una navigazione idonea ai nuovi device e a rispondere alle motivazioni di viaggio.

5 Nuove regole per nuove strategie: l’organizzazione turistica regionale¹

5.1 Premessa

Il turismo è un’attività economica in grado di creare crescita ed occupazione, contribuendo nel contempo allo sviluppo ed all’integrazione economica e sociale. Con circa 1,8 milioni di imprese, principalmente piccole o addirittura micro, che occupano il 5,2% circa della manodopera totale, l’industria turistica europea genera più del 5% del PIL dell’UE, una percentuale in costante aumento.

Il turismo rappresenta così la terza maggiore attività socio-economica dell’UE, dopo il settore del commercio e della distribuzione e quello della costruzione. Se si considerano i settori attinenti,

¹ Il capitolo è a cura del Centro Studi Turistici (Alessandro Tortelli).

il contributo del turismo al prodotto interno lordo risulta ancora più elevato: si ritiene infatti che sia all'origine di più del 10% del PIL dell'Unione Europea e che fornisca circa il 12% dell'occupazione totale. A tale proposito, se si osserva la tendenza degli ultimi dieci anni, la crescita dell'occupazione nel settore del turismo è stata quasi sempre superiore a quella del resto dell'economia.

Anche a livello regionale abbiamo un sistema turistico, con oltre 15 mila imprese ricettive, oltre 900 stabilimenti balneari, circa mille guide turistiche abilitate, 500 guide turistiche ambientali, oltre 18 mila pubblici esercizi, circa 250 uffici informazioni, circa mille agenzie di viaggio, che genera oltre 44 milioni di pernottamenti ufficiali (altri 40 milioni circa utilizzano altre forme di ricettività – la cosiddetta turisticità secondaria) per un valore aggiunto che oscilla intorno al 6,5% del PIL regionale ed occupa il 10% del fattore lavoro.

Il turismo a tutti i livelli ha vissuto di recente una situazione economica difficile, che ne ha dimostrato la vulnerabilità ma anche la capacità di resistenza, grazie all'importanza che i cittadini del mondo attribuiscono a viaggi e vacanze. La crisi economica e finanziaria, che dal 2008 si ripercuote su tutte le economie, ha avuto effetti non trascurabili sulla domanda di prestazioni turistiche, comportando gravi perdite per le strutture ricettive, le compagnie aeree, le agenzie di viaggi, gli operatori turistici e i turisti stessi.

Questa difficile situazione per l'industria del turismo ha messo in evidenza una serie di sfide cui il settore del turismo deve far fronte. A tal fine è necessario che tutti gli operatori del settore possano unire i loro sforzi e lavorare in un quadro politico consolidato che tenga conto delle nuove priorità che dal settore emergono.

In particolare, occorre favorire un approccio coordinato alle iniziative in materia di turismo e definire un nuovo quadro d'azione per rafforzare la sua competitività e la sua capacità di crescita sostenibile.

A fronte di tale situazione, dalla fine del 2010 ad oggi si sono verificate e si stanno verificando alcune sostanziali modifiche nel sistema di gestione dell'organizzazione e promozione turistica a livello regionale che hanno avuto ripercussioni sia a livello regionale che di singole aere:

- L'entrata a regime della nuova governance regionale per la promozione turistica, con l'abolizione definitiva delle APT dopo le proroghe intervenute nel corso 2011, e l'attribuzione di tutte le attività di promozione turistica all'agenzia regionale Toscana Promozione Turistica;
- L'introduzione dell'imposta di soggiorno, in applicazione delle nuove norme sul federalismo fiscale, con la quale i Comuni possono finanziare varie tipologie di attività, ed il collegamento della gestione di tale imposta con lo strumento degli Osservatori Turistici di Destinazione (OTD);
- La revisione del testo Unico del Turismo (legge 86/2016) che disegna un nuovo sistema di governance che coinvolge i vari attori istituzionali nelle funzioni sia amministrativa sia di informazione e accoglienza turistica.

A seguito di tali profonde trasformazioni, varie realtà territoriali comunali stanno avviando una nuova governance locale coordinata dei servizi di informazione ed accoglienza turistica attraverso la costruzione di un percorso condiviso ed unitario.

I temi che si pongono in maniera sempre più pressante, da una parte, mettono in rilievo le trasformazioni che stanno avvenendo e, dall'altra, richiedono una cultura di approccio profondamente diversa.

In questi anni abbiamo assistito a trasformazioni strutturali, con alcune conseguenze importanti a livello di apparato produttivo che hanno coinvolto lo stesso settore turistico, fra le quali:

- Sviluppo del settore in termini di offerta e investimenti;
- Più attenzione da parte degli operatori turistici (pubblici e privati) alle attività di promozione, di commercializzazione e di comunicazione;
- Una nuova cultura imprenditoriale, con una buona parte di imprese ormai avviate sulla strada della "qualità";

- Maggiore identità dei sistemi economici (e turistici) locali.

Ormai da qualche anno l'analisi dei trend dei flussi turistici è un argomento di discussione e, talvolta, di approfonditi ripensamenti, anche se i movimenti effettivi che si registrano annualmente dipendono spesso dall'andamento delle stagioni, dalla quantità di investimenti realizzati nelle diverse località, dal livello organizzativo del sistema turistico territoriale e dalla capacità di innovazione dell'offerta.

Se osserviamo nel dettaglio la situazione di varie realtà regionali, non possiamo non sottolineare lo stridente contrasto fra località che presentano un'offerta ed un'organizzazione turistica non sufficientemente adeguata all'evoluzione del mercato, o quelle che hanno avviato intense strategie di rilancio, ripensando il proprio sistema e la propria offerta in termini di arricchimento dei servizi e di strategie di prezzo.

È evidente che oggi il turismo presenta numerose sfaccettature, ma per non perdere di vista il quadro generale è necessario che ci sia la piena consapevolezza di tutti gli operatori del settore (pubblici e privati) che la domanda è fortemente cambiata nel corso degli ultimi anni.

Il clima di tensione e incertezza e le difficoltà economiche di alcuni Paesi che generano quote importanti di domanda di turismo internazionale, oltre ad aver determinato un generale cambiamento nei comportamenti di acquisto della domanda turistica mondiale, hanno rappresentato degli ostacoli assai difficili da superare. Nonostante tutto questo l'industria turistica regionale ha dimostrato di essere capace di riprendersi da una serie di eventi negativi a livello mondiale.

Vari fenomeni hanno avuto un ruolo molto importante nel cambiamento dei comportamenti di consumo della domanda ed hanno cambiato le regole del gioco: la globalizzazione (le distanze non sono più un vincolo – si sono moltiplicate le opzioni di scelta – la competizione è internazionale), il forte sviluppo delle tecnologie dell'informazione ed il fenomeno del “low cost”:

- Il cambiamento dell'offerta con l'avvento della sharing economy;
- Si scelgono accuratamente le destinazioni, grazie ad un atteggiamento più maturo e selettivo della domanda e si rivisitano quelle che sono state in grado di garantire la piena soddisfazione;
- Aumentano le istanze di sostenibilità e la declinazione di queste a livello di destinazione turistica;
- L'ottica dell'experience tourism, la complessità del sistema turistico e la sua declinazione a livello locale richiedono risorse umane competenti e preparate che siano in grado di interagire con realtà pubbliche e private e di saper operare con le nuove tecnologie (smart destination);
- L'impatto del web sulle scelte di viaggio, in questi ultimi anni è aumentato il ricorso ad internet come canale informativo e di commercializzazione, garantendo una pronta disponibilità di informazioni sulle destinazioni e sui prodotti, ma soprattutto permettendo una comparazione immediata delle proposte.

Il turismo deve affrontare importanti sfide, che offrono però altrettante occasioni da cogliere. L'industria deve, da un lato, adattarsi all'evoluzione della società con i suoi effetti sulla domanda turistica e, dell'altro, far fronte ai vincoli imposti dall'attuale struttura del settore, dalle sue specificità e dal suo contesto economico e sociale.

Contrariamente a quanto si registrava nel passato, oggi il turista è sempre più esigente e informato, è attento non solo ai valori tradizionali dell'ospitalità, cerca servizi e comodità, non vuole limitare la propria esperienza di vacanza nell'ambito della struttura di alloggio, ma ricerca emozioni legate all'offerta complessiva della zona e allo svolgimento di attività di varia natura.

È quindi il momento sostituire il vecchio modo di intendere l'offerta turistica e, per meglio comprendere quali possono essere le scelte più idonee sia a livello di “destinazione” sia a livello di singola azienda, suggeriamo di partire dalla prospettiva della domanda, in funzione dei bisogni espressi dai vari target di clientela.

Un tipo di clientela che:

- Ha poco tempo per programmare i suoi viaggi e quindi decide le mete con poco anticipo;
- Ha bisogno di informazioni complete, in tempi reali e personalizzate;
- Non è più legato ad una singola tipologia turistica ma, nei suoi diversi spostamenti durante l'anno, pratica più forme di turismo (naturalistico, sportivo, culturale, ecc.);
- Ha una permanenza media più breve nelle località determinando un aumento dei costi di gestione dei servizi per le singole strutture.

Le strategie operative future devono sempre più mettere al centro dell'attenzione la persona e soprattutto le sue motivazioni al fine di poter scegliere il tipo di domanda.

Se proviamo ad analizzare le prospettive di sviluppo turistico, da qualunque angolo visuale si analizzi, la domanda mondiale di turismo, secondo tutti gli scenari economici correnti, è destinata a crescere e a diversificarsi robustamente nel medio e nel lungo periodo: nei volumi dei flussi turistici, nel reddito dedicato, nella gamma dei prodotti ricercati.

A fronte di questo scenario – pressoché unico nel panorama dei grandi settori dell'economia mondiale – è del tutto evidente constatare che anche la relativa offerta si estende, si allarga, si approfondisce: tutti vogliono produrre e vendere turismo e aumenta perciò la concorrenza tra “destinazioni”, prodotti, servizi, qualità, prezzi. Molti sono dunque i Paesi, le aree, gli enti locali, gli operatori che “ci provano”, ma non tutti riusciranno a mantenere o conquistare nei prossimi anni posizioni di leadership.

Per una Regione come la Toscana sembrerebbe dunque di tutta evidenza assumere tra gli obiettivi di politica economica il mantenimento di una forte posizione di leadership nel turismo. In un settore cioè dove la competitività è in gran parte condizionata dalla qualità e dall'assortimento dei prodotti turistici e dal livello di organizzazione di un sistema turistico che è in grado di garantire.

È un gioco ad incastro dove l'offerta turistica è un sistema territoriale. È la cultura del sistema che può aprire quelle porte anche agli operatori turistici per partecipare al controllo dei grandi processi di cambiamento.

In questa articolazione, che deriva dai diversi bisogni dei consumatori turistici, risiede la grande potenzialità del settore, il quale da solo è in grado di attivare, con misure e modalità diverse, una larga parte della gamma dei settori produttivi. Il turista nel compiere il proprio viaggio si trova a dover effettuare tutta una serie di azioni le quali riflettono bisogni ed esigenze molto varie ed articolate e che non possono essere soddisfatte solamente da un soggetto, da un ente o da un'impresa, ma richiedono la partecipazione più o meno intensa da parte di svariati attori.

5.2 Obiettivi specifici

Le nuove regole adottate, che saranno completate da un regolamento di attuazione, si pongono l'obiettivo di ridisegnare il nuovo sistema di governance regionale del settore dopo lo scioglimento delle APT (2010) e la riorganizzazione delle province a seguito della legge Del Rio (2015), completando il quadro normativo inaugurato con la legge 25/2016.

5.3 La governance turistica

Queste riflessioni nascono dall'esperienza maturata in questi anni e dalla necessità di rinnovamento, razionalizzazione e integrazione dei soggetti che operano nel turismo. Il tema si riallaccia a quello più generale di razionalizzare il numero di soggetti che intervengono sul territorio nel settore della governance turistica.

Non è corretto, dal punto di vista metodologico, affrontare il problema del rinnovamento dell'organizzazione turistica solo portando l'attenzione sui “contenitori”, sul significato e sull'elenco delle loro funzioni, isolandoli dal contesto reale. In questo modo ogni nuovo contenitore può diventare una “svolta”, una “riforma” prive però di collegamento con la realtà del settore. Un rischio che può comportare il rinnovamento formale dell'involucro, senza mai rinnovare il livello

organizzativo, le strategie e le azioni mentre è necessario partire da quello che “dovrebbe essere” l’attività turistica, dal tipo di strategia moderna da utilizzare e dalle forme di gestione necessarie. I temi che si pongono in maniera sempre più pressante, da una parte, mettono in rilievo le trasformazioni che stanno avvenendo nel settore turistico (e non solo) e, dall’altra, richiedono una cultura di approccio profondamente diversa.

Questa lettura del nuovo fenomeno turistico ci porta a pensare ad una organizzazione territoriale che dovrà rispondere ad una serie di esigenze:

- Definire e aggiornare l’immagine integrata di un territorio, in un forte rapporto tra turismo-cultura-commercio-agricoltura-artigianato-industria;
- Favorire il coordinamento e l’integrazione delle iniziative tra i vari assessorati alla agricoltura-turismo-cultura-trasporti-sviluppo economico degli enti locali e degli altri soggetti con competenze specifiche presenti sul territorio;
- Definire i servizi turistici e di informazione e accoglienza;
- Definire i progetti di valorizzazione delle risorse locali;
- Definire i prodotti turistici territoriali e tematici;
- Coordinare la comunicazione territoriale (rapporti con le imprese e con gli enti locali) con quella regionale.

La ricerca delle condizioni con cui sostenere lo sviluppo di un’area a forte vocazione turistica richiede un coinvolgimento di sistemi territoriali e dei corrispondenti attori, secondo una logica delle competenze e non semplicemente della rappresentanza.

Il passaggio da una semplice logica di destinazione o di prodotto ad una integrazione fra prodotto turistico e valorizzazione di un intero territorio e dei suoi elementi di identità riporta in primo piano la necessità di nuove forme di partnership fra tutti gli attori locali, ed in particolare gli enti territoriali.

In questa direzione l’intervento pubblico deve consentire una integrazione verticale del processo di programmazione-informazione-promozione-commercializzazione, rispondendo alle sollecitazioni della domanda e agli interessi dei vari imprenditori senza ledere gli interessi collettivi e svolgendo una funzione di regia centrata sulla coerenza fra sviluppo, sostenibilità, valorizzazione delle identità, adozione delle leve di competitività (Tav. 1).

Tav. 1 – Lo schema di collegamento tra obiettivi specifici e linee di intervento.

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali	
Aumentare l’apporto economico del turismo ai vari territori regionali	A) Un rinnovato modello di governance	Una nuova organizzazione turistica regionale basata su:	Favorire l’integrazione fra nuovi prodotti turistici e ambiti territoriali	Aumentare la diversificazione dei prodotti nei vari ambiti turistici. Favorire l’integrazione di servizi, il coordinamento territoriale e il rapporto sul territorio fra enti e imprese.
	B) Nuove strategie di valorizzazione dei prodotti/territori/mercati	B.1 Ambiti turistici territoriali C.1 Prodotti turistici omogenei		

Gli obiettivi specifici di queste nuove regole, esplicitati in modo chiaro all’art. 1 della nuova legge sul turismo, sono indirizzati a:

- Individuare il ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico sostenibile, la promozione e la valorizzazione del territorio;
- Promuovere e valorizzare, sul mercato locale, nazionale ed estero l’immagine unitaria del sistema turistico toscano e di ciascuna delle sue parti;

- Definire e attuare politiche di gestione coordinata delle risorse turistiche, valorizzando anche il patrimonio storico, monumentale, naturalistico e culturale regionale;
- Favorire il miglioramento e l'ampliamento dell'offerta turistico-ricettiva, anche attraverso il sostegno all'innovazione tecnologica ed organizzativa del settore;
- Favorire il rafforzamento strutturale del sistema di offerta turistica anche attraverso azioni di informazione e qualificazione professionale degli operatori, dei servizi e delle strutture;
- Orientare le politiche finalizzate alla realizzazione di un turismo sostenibile sotto il profilo ambientale, economico e sociale;
- Riconoscere, promuovere e valorizzare tutte le forme di turismo tematico o settoriale.

5.4 La strategia

Gli obiettivi specificati confermano che il rilancio del settore non può passare solo attraverso il marketing e la promozione, strumenti indispensabili per la conquista o il mantenimento dei mercati, ma la sfida della competitività obbliga a ripartire dal prodotto e dal rapporto fra prodotto e territorio.

Non c'è buon marketing se non c'è un buon prodotto.

Impostare lo sviluppo turistico di una destinazione significa, quindi, scegliere innanzitutto quali prodotti turistici essa debba offrire sul mercato o, in altri termini, quali tipologie di bisogni di vacanza essa debba soddisfare.

Un dato che emerge con chiarezza dai mercati è l'affermazione di percorsi individuali di consumo, sempre più differenziati fra di loro; vengono meno i comportamenti di consumo che avevano caratterizzato gli anni precedenti ("la cosiddetta esaltazione dei consumi") per un atteggiamento più improntato alla prudenza e alla consapevolezza. Si sviluppano comportamenti di consumo in questo modo sempre più autonomi e in gran parte legati alle capacità dei territori e dei prodotti, tanto più quello turistico, di evocare la memoria, la tipicità e l'identità dei luoghi.

È ormai assodato che l'ospite ha a disposizione, oggi, tutti gli strumenti per decidere in prima persona quale tipo di turismo e servizi vuole ricevere. Il nuovo turismo è un turismo di esperienze, un turismo più complesso e difficile, dove non ci si può più permettere di improvvisare. Sul fronte dell'offerta occorre prendere atto che le mete della vacanza e i prodotti turistici sono sempre più sostituibili ed intercambiabili. Perciò agli operatori non conviene rivolgersi in modo indistinto alla generalità dei consumatori; è necessario conoscere le loro motivazioni di consumo e progettare soluzioni per questi nuovi bisogni. In altre parole oggi i prodotti turistici vanno concepiti, progettati, costruiti e venduti. Orientare la propria offerta verso nicchie di mercato ben caratterizzate comporta un modo nuovo di pensare al prodotto turistico.

Diversificare e specializzarsi diventano oggi due must: la diversificazione del prodotto e la specializzazione del mercato sono le due direttrici di riferimento per affrontare il mercato sempre più competitivo e globale. Solo definendo mercati e prodotti di riferimento si potranno avviare e sviluppare aggregazioni efficaci. In considerazione infatti della dinamica evolutiva della domanda, caratterizzata dalla tendenza alla selezione degli acquisti, per una selezione che fa leva sia sulle caratteristiche del prodotto sia su quelle della destinazione turistica, diventa strategico strutturare prodotti specifici in forte integrazione con il territorio di riferimento, rivolti a target specifici, comunicati, promossi e commercializzati con strumenti mirati e di volta in volta selezionati.

Ciascuna impresa e ciascuna località turistica debbono individuare una strategia ed un posizionamento personalizzato. L'offerta di ospitalità, di servizi e di produzioni tipiche non può più essere diretta ad un solo segmento di mercato, ma deve diversificarsi per rimanere competitiva. Nel contempo deve specializzarsi, concentrando l'azione di promozione attorno ad alcuni temi chiari e riconoscibili, per distinguersi, sia nel messaggio, che negli standard di qualità offerti, nell'affollato panorama di prodotti turistici proposti.

Assumere questo approccio significa assumere che la competizione non si gioca più a livello di singoli operatori ma a livello di territori, e tra territori la competizione si basa sul livello di

creatività degli operatori che in modo aggregato vi operano nella costruzione del prodotto o dei prodotti. È importante tenere conto che quanti più prodotti specializzati e di qualità si riescono a “mettere in linea” in una data area, quanto più il distretto territoriale diventa forte e competitivo sui mercati.

Linea di intervento B.1 Definizione ed Organizzazione degli ambiti turistici territoriali

Al fine di “creare” turismo dobbiamo essere in grado di conoscere e, per quanto possibile, indirizzare alcune variabili che possono influenzare le dinamiche che governano i flussi turistici verso una destinazione piuttosto che un'altra:

- Quali parametri sono presi in considerazione dal cliente al momento della scelta;
- Quali sono gli strumenti utilizzabili per cambiare i valori espressi da questi parametri.

Sulla base di queste variabili si può tracciare un profilo documentabile della percezione di una determinata destinazione da parte della domanda e ricavare quindi l'immagine che l'offerta turistica di una località offre di sé. A questo scopo diventa quindi di fondamentale importanza la strategia che si porrà alla base della organizzazione di un determinato prodotto turistico e con essa le modalità di comunicazione che saranno impiegate per veicolare il messaggio promozionale ed i canali che a tal fine saranno utilizzati.

Ecco quindi che per le amministrazioni pubbliche che intendono operare con successo nella valorizzazione turistica del territorio di competenza diventa essenziale disporre di una “strategia di valorizzazione turistica” che aiuti ad analizzare ed organizzare il prodotto turistico, identificando le varie tipologie di microprodotti tematici e territoriali esistenti o potenziali; ricerche di mercato condotte ad hoc permettono quindi di conoscere l'evoluzione dei gusti della domanda e di plasmare quindi la propria offerta sulla base delle indicazioni fornite dai vari mercati.

A questo proposito, occorre tenere conto che il fenomeno turistico non può essere di per se stesso astratto da tutti quelli che sono gli elementi che caratterizzano il territorio, quali ad esempio la struttura demografica, il sistema produttivo ed occupazionale delle varie località; in particolare è importante connettere la “filiera turistica” ai settori dell'agricoltura, dell'artigianato e della valorizzazione culturale del territorio, nella misura in cui questi caratterizzano le diverse aree del territorio, sia a livello di immagine percepita dalla clientela turistica, sia a livello di struttura socio – economica delle aree.

Un ambito turistico territoriale è uno strumento di governo associato dei servizi di informazione e accoglienza turistica di un territorio omogeneo in chiave di destinazione turistica, per la gestione integrata di una serie di servizi connessi all'organizzazione del prodotto turistico territoriale, all'accessibilità, alla fruibilità, alla notorietà del territorio e dei suoi attrattori.

L'istituzione di un ambito turistico territoriale deve tenere conto di alcuni elementi fondamentali:

- La capacità di lavorare insieme per lo sviluppo turistico di un territorio più ampio, attraverso il raggiungimento di accordi tra i vari attori, pubblici e privati, imprenditori e non, per una visione condivisa della strategia di sviluppo turistico dell'area;
- Essere un territorio omogeneo dal punto di vista paesaggistico ambientale ma con la capacità di mettere in campo un network di opportunità turistiche ampio e diversificato (i cosiddetti prodotti turistici).

Un ambito turistico territoriale è il risultato di tre componenti:

- Un programma di sviluppo con i relativi progetti attuativi;
- Una intesa tra soggetti pubblici e privati;
- Il territorio al quale programma ed intesa si riferiscono.

Forme, strumenti, durata nel tempo sono conseguenti alle scelte operative che i soggetti protagonisti assumeranno. Il valore forte messo al centro è l'integrazione, tra iniziative e risorse pubbliche e private, tra le politiche di prodotto e politiche di territorio.

Un ambito turistico nasce dalle scelte concrete dei protagonisti diretti dell'attività turistica. Il

“riconoscimento” da parte della Regione Toscana e da parte del mercato non può che avvenire in relazione ai programmi e progetti alla cui realizzazione il sistema è indirizzato. Alcuni ambiti turistici hanno già avviato negli ultimi anni progetti di gestione associata dei servizi turistici (Unione dei Comuni dell’Empolese Valdelsa, del Mugello, della Valdichiana Senese, ecc.) ed altri avevano iniziato lo stesso percorso (Comuni del Monte Amiata, della Versilia, del Casentino, della Valtiberina, del Chianti, della Valdichiana Aretina, della Valdicecina, della Valdicornia, ecc.).

Appare determinante, dunque, la capacità di affermare sul territorio un sistema di governance in grado di programmare e gestire soluzioni che coinvolgano più parti interessate, ossia forme di collaborazione tra enti pubblici, il settore privato e le sue imprese e altri gruppi di interesse e rappresentanza collettiva: per dirla in sintesi, occorrono processi trasparenti di decisione e relazioni tra i soggetti che incrocino il livello delle responsabilità e dei ruoli (istituzionali, economici, ecc.) con un’organizzazione degli interessi per reti funzionali.

Deve, in altre parole, crescere la consapevolezza in ciascuno degli attori del settore turistico che il destino e le prospettive di ogni singolo soggetto pubblico o privato sono legati al destino e le prospettive di tutto il contesto e dunque devono essere sempre più orientate da un approccio complessivo ogni strategia ed ogni intervento, che si tratti di infrastrutture nella area territoriale, di organizzazione di prodotti turistici, di strategie di marketing territoriale, fino agli investimenti sul patrimonio.

Il ruolo dell’ente locale, o comunque dei soggetti pubblici, è quello del regista che riesce a far interpretare a ciascun attore la parte giusta, con la piena valorizzazione delle funzioni specifiche.

I nuovi ambiti turistici territoriali dovranno rappresentare la conseguenza di una intesa tra attori pubblici e privati che mettono a disposizione risorse, capacità progettuale e gestionale, rete di relazioni per un programma di sviluppo turistico che guardi all’insieme delle attrattive dell’area di riferimento, che crei le sinergie tra le diverse tipologie di prodotto turistico che abbia come punto di forza l’impegno convergente di tutti i soggetti, ciascuno secondo la propria vocazione e capacità.

Nei nuovi ambiti turistici, le autonomie locali e funzionali, le imprese del settore turistico in forma singola o associata, le associazioni imprenditoriali di categoria, realizzano e gestiscono, di comune intesa e conferendo le necessarie risorse, programmi, progetti e servizi orientati allo sviluppo turistico del territorio e all’offerta integrata di prodotti turistici.

5.5 Le funzioni dei nuovi ambiti turistici territoriali

Coerentemente con quanto disposto dalla Regione Toscana nella nuova legge regionale sul turismo, ai comuni è affidata la possibilità di svolgere, in forma associata, le funzioni di accoglienza ed informazione turistica a carattere sovracomunale che possono essere riassunte in queste aree di intervento:

Area Programmazione

Corretta programmazione di tutti quegli aspetti infrastrutturali e di servizio fondamentali per un corretto sviluppo turistico del territorio.

Area Conoscenza

Raccolta e analisi dei dati valorizzando le esperienze che possono essere attivate a livello di Osservatorio Turistico di Destinazione di area, che vanno da indagini sui comportamenti dei consumatori a tutti quegli elementi necessari alla creazione di nuovi prodotti, alla individuazione di target/nicchie di mercato fondamentali per lo sviluppo turistico della destinazione. L’Osservatorio deve svolgere attività di dialogo e monitoraggio delle varie azioni direttamente ed indirettamente collegate al turismo e si deve sempre più orientare alla valutazione della sostenibilità e competitività delle varie attività di accoglienza turistica.

Area Informazione e accoglienza

Informazione e accoglienza turistica, sulla base di servizi efficaci ed efficienti, compresa la cura della segnaletica turistica.

Sistema degli uffici in rete con organizzazione di eventuale back office per il coordinamento e la redazione delle basi informative dei diversi siti pubblici esistenti sul territorio, in un rapporto continuo con il sistema informativo regionale al fine di garantire l'immagine unitaria. Il Sistema di redazione rappresenta la "cabina di regia" che si deve proporre come strumento di gestione e coordinamento del sistema informativo degli Uffici Informazione del territorio.

Area Organizzazione, Coordinamento e Valorizzazione del territorio

Definizione degli obiettivi strategici e annuali.

Favorire l'osservazione, l'organizzazione ed il coordinamento di risorse e servizi per la definizione linee di prodotto locale attraverso azioni di:

- Coordinamento fra i Comuni dell'ambito, le imprese e le associazioni di categoria per organizzazione linee di prodotto;
- Attivazione di un piano di comunicazione dedicato al sistema dell'offerta locale finalizzato a sensibilizzare gli attori locali, pubblici e privati, che direttamente o indirettamente intervengono nella configurazione dell'offerta turistica, affinché ciascuno nella propria sfera di competenza possa realizzare prodotti competitivi;
- Organizzazione di prodotti tematici e di nuovi prodotti turistici, sulla base degli indirizzi strategici regionali e con la necessaria integrazione con gli interventi dei soggetti privati.

Linea di intervento C.1 Definizione ed Organizzazione dei prodotti turistici omogenei

La competizione moderna tra le varie destinazioni turistiche impone ai territori una gestione strategica dei prodotti turistici organizzati su quell'area in una prospettiva sempre più globale. Alla fine quindi, per la realizzazione di una offerta turistica di qualità si prevede la possibilità di associare i comuni per tipologia di prodotto turistico omogeneo, cioè l'insieme di beni e servizi di un dato territorio che compongono un'offerta in grado di rispondere alle esigenze di specifici segmenti di domanda turistica (Tav. 2).

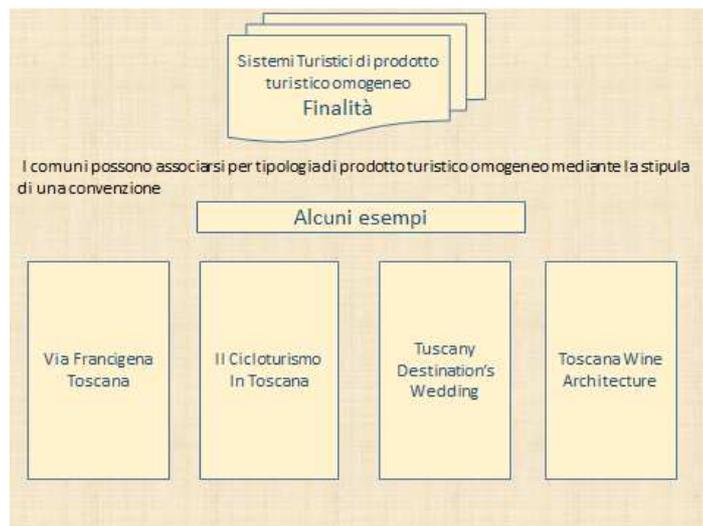
Un prodotto turistico è composto da:

- Risorse ambientali e culturali che caratterizzano la destinazione in grado di corrispondere alle aspettative dei turisti;
- Il complesso dei servizi offerti dalle imprese turistiche (alberghiere, di ristorazione, di accesso e accoglienza);
- Le infrastrutture e le comunicazioni;
- Le attrezzature complementari (sportive e di animazione culturale);
- Le attività produttive (artigiane, agroalimentari, industriali) in grado di rappresentare l'identità del luogo (prodotti agroalimentari tipici, prodotti dell'artigianato, prodotti per lo shopping).

Attenzione si deve porre anche sui contenuti dei prodotti turistici. Emerge sempre più un bisogno di proposte che non si caratterizzano solamente per la tipologia delle destinazioni, ma sempre più per le attività che si propongono nei prodotti. Possono essere iniziative culturali, di animazione, corsi, incontri o pratica di sport, tali da rispondere ad un comportamento dinamico della clientela. Insomma organizzare prodotti per un turista curioso culturalmente, giovane nel comportamento che vuole dalla vacanza un giusto dosaggio tra relax e attività. L'obiettivo è quindi quello di sviluppare nuovi prodotti turistici, basati sulle motivazioni al viaggio, che siano in grado di raggiungere nuovi segmenti di domanda turistica.

Quindi, da una parte, creare più valore aggiunto per quel cliente fedele ai prodotti tradizionali e, dall'altra, disegnare nuove proposte in prodotti alternativi/integrati in linea con le nuove esigenze del mercato.

Tav. 2 – La composizione di un prodotto turistico.



L'obiettivo primario è quello di tendere a costruire un network territoriale delle opportunità in modo che il turista abbia più porte di accesso ed una pluralità di occasioni di fruizione dei nostri territori. Dobbiamo quindi spostare l'attenzione dai segmenti di offerta ai fruitori dell'offerta. Occupiamoci molto di più dei nostri turisti e meno dei nostri turismi.

Ci sono tre caratteristiche decisive alle quali nell'organizzazione dei nuovi prodotti turistici non si può rinunciare:

- L'identità, che vuol dire rendere riconoscibile il prodotto e far coltivare la conoscenza al turista;
- La specificità, che vuol dire rendere fruibile il prodotto e far coltivare al turista l'esperienza;
- La qualità, che vuol dire rendere appetibile il prodotto e far coltivare al turista la confidenza.

Il prodotto finale che si offre al turista è quindi il risultato della combinazione di molteplici fattori che tutti insieme contribuiscono a formare la proposta turistica finale. Il settore turistico vede quindi l'azione simultanea di più soggetti (istituzioni, agenzie, alberghi, trasporti, ristoratori, ecc.) estremamente dipendenti gli uni dagli altri nelle loro scelte strategiche; il buon successo dell'intera proposta turistica dipende quindi da un'azione di marketing condotta su più piani tra loro interdipendenti.

Per l'istituzione pubblica il compito principale è quello di rendere più attraente la destinazione attraverso interventi che vadano a migliorare la vivibilità delle nostre destinazioni e quindi di valorizzare il territorio all'interno di una funzione più generale di programmazione economica; l'operatore privato deve anch'egli essere interessato alla valorizzazione complessiva dell'offerta turistica, alla luce di un coordinamento con il settore pubblico che possa contribuire al successo del proprio prodotto.

5.6 Governance turistica regionale e governance locale

La legge 86 del 2016 ha completamente ridisegnato la nuova governance regionale dopo lo scioglimento delle APT e la riorganizzazione delle province a seguito della Legge Del Rio completando il quadro normativo inaugurato con la legge 25/2016.

La funzione di promozione turistica è stata completamente ricondotta sotto la Regione, che a tale fine si avvale di Toscana Promozione Turistica, l'Agenzia regionale di promozione turistica per la Toscana (riformata con la l.r. 22/2016), con l'istituzione di una Cabina di regia, presieduta dall'Assessore regionale al turismo, della quale fanno parte rappresentanti dei Comuni e della città Metropolitana, delle camere di commercio e delle associazioni di categoria, delle organizzazioni sindacali e delle associazioni agrituristiche (Tav. 3).

Tav. 3 – Il sistema regionale toscano di promozione turistica previsto dalla L.R. 22/2016.

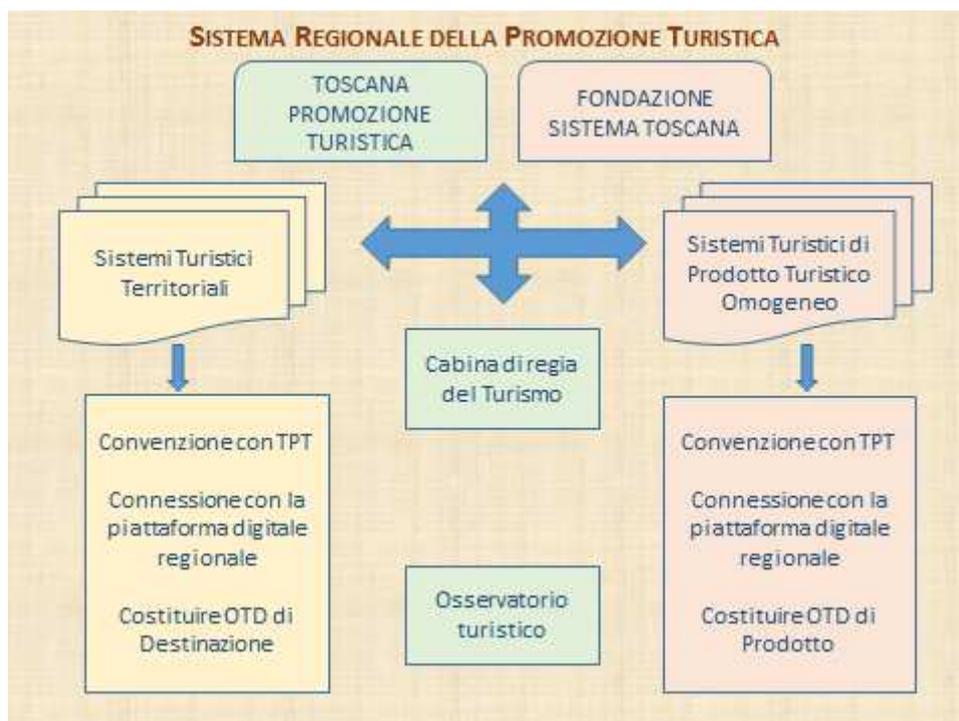


Questa nuova organizzazione è orientata a un significativo rafforzamento dell'immagine turistica della Toscana, un brand unico sotto il quale riportare tutte le iniziative di promozione dei singoli territori toscani per garantire maggiore efficienza ed efficacia delle politiche promozionali pubbliche a sostegno del settore turistico.

Mentre la nuova governance toscana del turismo cerca di indirizzare i suoi effetti sull'organizzazione del settore a livello locale e sul rapporto fra questo livello e quello regionale, nel corso del 2011 è stata introdotta una ulteriore novità la cui gestione è totalmente assegnata alle Amministrazioni Comunali: l'imposta di soggiorno. A seguito del D.Lgs. n. 23 del 14 marzo 2011 in materia di federalismo fiscale municipale, che introduceva all'articolo 4 la possibilità per i Comuni di istituire una imposta di soggiorno incaricando le Regioni, fatti salvi i Comuni capoluogo di provincia e i Comuni che fanno parte di Unioni di comuni, di definire appositi elenchi delle località turistiche che possono applicare l'imposta di soggiorno. Le entrate dell'imposta di soggiorno possono costituire per i Comuni turistici e per gli ambiti turistici territoriali una opportunità di investire nella governance e nella qualità dell'offerta turistica, migliorando la gestione dei beni ambientali e culturali, razionalizzando l'organizzazione degli eventi e supportando i vari soggetti competenti nell'attività di informazioni ed accoglienza che venivano svolte dalle APT.

In sintesi, tutte le amministrazioni comunali, organizzate in ambiti turistici, dovranno definire la loro governance come declinazione a livello locale della nuova governance regionale, definendo e realizzando nuove strategie di marketing territoriale nell'ambito delle politiche promozionale della Regione Toscana, collaborando con l'organizzazione regionale per organizzare al meglio i servizi di informazioni e accoglienza, definendo nuove metodologie partecipative per favorire il dialogo locale con gli operatori turistici e per raggiungere uno sviluppo competitivo e sostenibile (Tav. 4).

Tav. 4 – Una proposta per la promozione turistica regionale.



Non per caso si è fatto riferimento alla necessità di passare rapidamente ad un approccio di governance, proprio per indicare il carattere complesso della innovazione che deve essere prodotta e del carattere – ad un tempo paritario ed integrato – della relazione tra i diversi soggetti. Il punto allora non è quello del primato di un soggetto sull'altro o del solo rapporto tra pubblico e privato ma della relazione aperta tra la pluralità dei contributi: un nuovo modello di governance finalizzato ad un corretto rapporto con i territori, per la definizione e organizzazione dei prodotti turistici tematici/territoriali, per favorire la costituzione di reti di imprese attraverso la gestione di alcuni servizi di base essenziali e la stesura di progetti e indicazioni per iniziative da presentare nei piani annuali/ pluriennali della promozione regionale e nei programmi delle varie aggregazioni di soggetti privati.

Di fronte alla crisi ed alle sempre maggiori difficoltà che pesano sulla sua attività, il turismo regionale deve evolvere. A tal fine sono necessari adattamenti a tutti i livelli. La politica del turismo deve mirare principalmente a stimolare la competitività del settore, senza dimenticare che, a lungo termine, la competitività è strettamente legata alla sostenibilità del suo modello di sviluppo.

Occorre sviluppare l'innovazione nel turismo, rafforzare la qualità dell'offerta in tutte le sue dimensioni, migliorare le competenze professionali nel settore, cercare di ovviare alla stagionalità della domanda, diversificare l'offerta turistica e contribuire infine al miglioramento delle analisi sul turismo. Il settore turistico presenta un importante potenziale di sviluppo dell'attività imprenditoriale dal momento che le imprese turistiche sono costituite in larga maggioranza da piccole e micro imprese. La politica turistica ha bisogno di un nuovo slancio. Di fronte a sfide che richiedono risposte concrete e sforzi di adattamento, gli operatori del settore devono potere unire le loro forze e lavorare in un quadro politico consolidato che consideri queste nuove priorità.

Qui di seguito viene sintetizzato il nuovo sistema di "governance" regionale del settore dopo lo scioglimento delle APT (2010) e la riorganizzazione delle province a seguito della legge Del Rio, completando il quadro normativo inaugurato con le leggi 22 e 25/2016.

Riepilogo

SISTEMA ORGANIZZATIVO TURISTICO REGIONE TOSCANA

1

ADEGUAMENTO DELLA RIPARTIZIONE DELLE FUNZIONI AMMINISTRATIVE IN MATERIA DI TURISMO, ai sensi della L.R. 25/2016

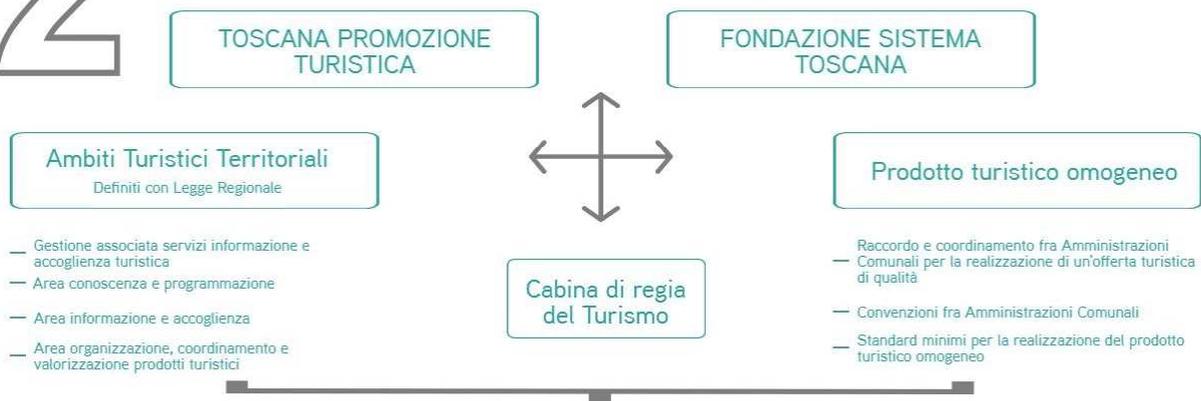
LE FUNZIONI IN MATERIA DI TURISMO

REGIONE	COMUNI	COMUNI CAPOLUOGO CITTÀ METROPOLITANA	COMUNI IN FORMA ASSOCIATA
<ul style="list-style-type: none"> — Programmazione delle politiche per sviluppo sostenibile del turismo — Omogeneità dell'offerta turistica — Attività di promozione — Coordinamento attività di informazione e accoglienza degli enti locali e organizzazione dei servizi di rilievo regionale — Attuazione di progetti tramite Toscana Promozione Turistica e Fondazione Sistema Toscana — Formazione e qualificazione professionale 	<ul style="list-style-type: none"> — Esercizio strutture ricettive — Esercizio attività professionali — Accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica comunale — Accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica a carattere sovra comunale (esercizio in forma associata) all'interno di ambiti territoriali definiti con legge regionale. 	<ul style="list-style-type: none"> — Agenzie di Viaggio — Classificazione strutture ricettive — Istituzione e tenuta albo pro-loco — Raccolta ed elaborazione di dati statistici — Accoglienza e informazione relativa all'offerta turistica a carattere sovracomunale finchè non sia attivato l'esercizio associato da parte dei comuni 	<ul style="list-style-type: none"> — Accoglienza e informazione turistica a carattere sovracomunale

2

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

SISTEMA REGIONALE DELLA PROMOZIONE TURISTICA



OBBLIGHI

- 1) STIPULA DI CONVENZIONE CON TOSCANA PROMOZIONE TURISTICA**
 - Durata minima convenzione: biennale
 - Forme di consultazione tra le parti
 - Criteri per la definizione di eventuali rapporti finanziari
 - Coordinamento delle azioni di comunicazione integrata
 - Modalità per la partecipazione attiva a particolari eventi di interesse regionale, nazionale e internazionale
 - Modalità di organizzazione dell'offerta turistica
- 2) REALIZZAZIONE COLLEGAMENTI PIATTAFORMA INFORMATICA REGIONALE**
 - Realizzazione di un "Sistema Regionale multimediale integrato" costituito dal portale web sul turismo della Toscana, dai canali social e dalle nuove tecnologie di promozione e comunicazione
 - Collaborazione operativa tra il livello locale e quello regionale, accrescendo la percezione e la visibilità delle singole destinazioni e semplificando e accrescendo l'accesso a informazioni e servizi
 - Definizione dei protocolli operativi per l'uso congiunto delle informazioni
- 3) ORGANIZZAZIONE DELL'OTD DI AMBITO E/O DI PRODOTTO**
 - Modello operativo in grado di consentire, in modo continuativo e coordinato, la relazione tra i livelli locale-regionale
 - Strumento per la valutazione della sostenibilità e competitività delle attività di accoglienza territoriale
 - Definisce le regole del dialogo sociale sull'ambito territoriale (partecipanti e modalità)
 - Individua gli indicatori principali da rilevare sulla base delle potenzialità territoriali

6 Conoscere per programmare: dalla motivazione del viaggiatore all'offerta della destinazione ¹

6.1 Premessa

Negli ultimi anni l'uso del tempo libero e conseguentemente il turismo, ha assunto nuove forme e nuovi significati, e risulta sempre più difficile identificare un comportamento turistico "tipico" in quanto esso dipende da una molteplicità di bisogni dei viaggiatori che possono essere soddisfatti da numerosi prodotti turistici. La differenza, dal lato della domanda, non è il prodotto turistico visto come combinazione di beni, servizi e altri fattori contestuali e di ambiente, ma "l'esperienza globalmente vissuta dal viaggiatore", ovvero l'insieme delle percezioni generate dai servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali.

L'esperienza turistica emerge nell'interazione di un turista con un territorio e con gli attori che su esso operano. Essa assume quindi carattere sistemico e dinamico, poiché si basa su una pluralità di beni, servizi, offerti dalle singole aziende turistiche, da altri operatori economici, dalla Pubblica Amministrazione, sino all'interazione con la popolazione. Essa nasce dall'insieme di relazioni socio-economiche che avvengono fra un ospite e il complesso sistema di attori del territorio.

Ne consegue una struttura articolata dei soggetti che ruotano intorno al sistema ed una estrema difficoltà a identificare e monitorare tutti i flussi informativi di tipo quantitativo e qualitativo che possano permettere di interpretare i fenomeni in atto, sia sul fronte della domanda che dell'offerta e di avere una solida base conoscitiva per l'attività di programmazione.

Ai fini della programmazione turistica condivisa, un ruolo significativo è stato assunto dagli Osservatori Turistici di Destinazione (OTD), costituiti conformemente alle disposizioni del progetto "Toscana Turistica Sostenibile e Competitiva" (Delibera GR 763/2009 e GR 667/2012) e ispirati ai principi della rete europea Necstour. La rete delle regioni europee ha avuto la Toscana alla sua presidenza ed è stata creata in applicazione dell'Agenda Europea per un Turismo sostenibile e competitivo (Comunicazione UE 352/2010). Gli OTD sono stati costituiti, da un lato, per far sì che i Comuni conoscessero il proprio livello di competitività e sostenibilità (misurabilità dei fenomeni), dall'altro per spingerli a raggiungere un ritmo di sviluppo appropriato attraverso il coinvolgimento di tutte le parti in causa (dialogo sociale).

Gli OTD costituiscono un modello organizzativo funzionale alla gestione della Destinazione, rappresentata dal complesso dell'offerta del territorio comunale o sovracomunale. Per questo motivo occorre adesso rivederne il ruolo sia come sistema informativo a supporto della definizione del documento strategico, sia come strumento coordinato di interventi pubblici e privati, coerenti con lo sviluppo competitivo e sostenibile. Alla luce del nuovo sistema turistico regionale, è quindi auspicabile una riorganizzazione degli OTD attraverso: il monitoraggio del modello operativo degli attuali 105 Comuni che hanno aderito all'OTD; la valutazione dei principali indicatori da rilevare al fine di una gestione unitaria, efficace e adeguata all'output desiderato; lo sviluppo di un insieme di interventi finalizzati alla formazione e alla promozione del sistema di rilevazione.

Il Piano Nazionale per il Turismo 2017-2022 afferma con forza la necessità di un ampliamento del sistema informativo e documentale a supporto dei processi decisionali legati al ciclo "regolamentazione pianificazione-promozione" del turismo, incluso la creazione di uno specifico cruscotto per il monitoraggio del posizionamento competitivo dell'Italia, in base a criteri selezionati.

¹ Il capitolo è a cura del Cirt (Giovanni Liberatore, Silvia Scaramuzzi, Laura Grassini e Francesca Papini).

6.2 Obiettivo generale: creare valore attraverso la conoscenza e la gestione delle destinazioni

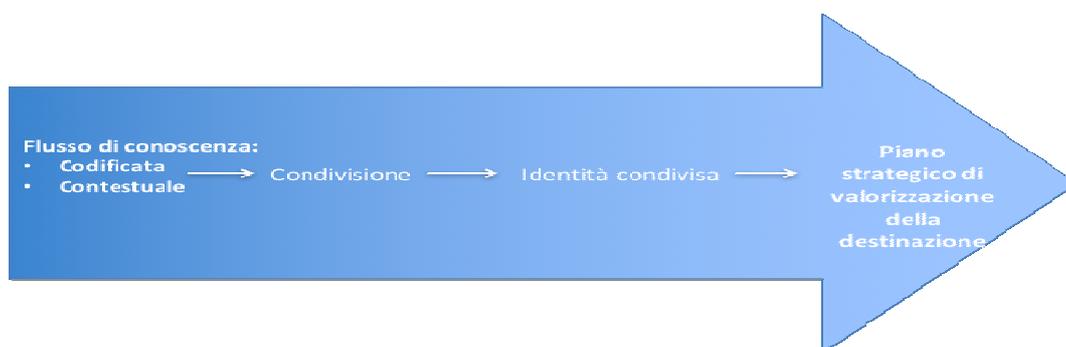
Obiettivo generale di questa area tematica è quello di creare valore attraverso la conoscenza e la gestione delle destinazioni.

Il processo di creazione di valore deve partire da un'organizzazione sistematica dei flussi informativi legati, non solo alla conoscenza codificata rappresentata dai dati di fonte ufficiale, ma altresì dalla conoscenza contestuale che deriva dal sistema delle norme formali e informali che regolano gli accordi contrattuali, l'acquisizione e l'uso dell'innovazione tecnologica e delle abilità nella località.

La condivisione della conoscenza delle risorse, della struttura ed evoluzione delle caratteristiche della domanda, della struttura e dinamiche del sistema di offerta, nonché le caratteristiche del sistema delle relazioni tra gli attori, sarà complessivamente finalizzata all'individuazione di un'identità condivisa per la destinazione.

L'identità sarà alla base dell'individuazione delle linee strategiche della programmazione e dunque dell'elaborazione di un documento strategico di valorizzazione (Tav. 1).

Tav. 1 – Il processo di creazione del valore.



È importante sottolineare come tale valorizzazione debba essere sostenibile, non solo in termini di impatto ambientale, ma altresì in termini economici, sociali e culturali. In assenza di sostenibilità e di adeguata remunerazione delle risorse del territorio, il documento strategico perderà la sua base fondante e perderà rapidamente di efficacia.

La gestione di Toscana dovrà inglobare il dialogo sociale alla base della programmazione e consentire azioni di adeguamento, qualora gli obiettivi non siano pienamente raggiunti.

6.3 Obiettivi specifici

L'obiettivo generale può essere articolato nei seguenti obiettivi specifici.

6.3.1 Obiettivo A) Rafforzare gli strumenti di analisi della domanda e dell'offerta turistica

La base della programmazione è rappresentata dalla conoscenza, che deve fornire informazioni di tipo quantitativo e qualitativo sia sul fronte della domanda che dell'offerta.

La Tavola 2 mostra una sintesi delle principali fonti informative necessarie per una corretta interpretazione delle dinamiche della domanda e dell'offerta. Molte informazioni specifiche sul turismo (motivazioni, desideri ecc.) sono mancanti anche a livello di analisi nazionale e quindi, a maggior ragione, a livello di conoscenza locale.

Andando più in dettaglio, e seguendo quanto indicato nel PST nazionale, le principali variabili da rilevare e per l'informazione degli *stakeholder* sono:

- flussi (arrivi e presenze);
- permanenza media;
- numero delle imprese;

- variazione di qualità delle imprese (verosimilmente si intende in base alle classificazioni es. in stelle per gli hotel);
- numero degli occupati e numero medio di occupati per impresa;
- brand di imprese;
- valore aggiunto per occupato;
- spesa media del turista.

Tav. 2 – Le principali fonti informative necessarie per una corretta interpretazione della domanda e dell’offerta.

Quali informazioni ci sono?	Origine del turista	Trend	Profilo	Comportamento	Spesa	Desideri e bisogni del turista	Soddisfazione	Dati a livello locale	Contributo economico all'occupazione	Offerte della destinazione
Turisti/visitatori italiani	✓	✓	✓	✓		✓	✓			
Turisti/visitatori stranieri	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Arrivi e presenze strutture ricettive	✓	✓						✓		
Consistenza strutture ricettive								✓		✓
Movimento passeggeri aerei	✓	✓						✓ *		
TSA					✓				✓	
Previsioni		✓						✓ **		

* aree con aeroporti

** enti vari a supporto governance locale (regione)

 Dati Eurobarometro (survey a livello nazionale)

Tutte le variabili sopra indicate sono di tipo **oggettivo**, disponibili a livello locale, con eccezione del valore aggiunto e della spesa media del turista. Grazie al Progetto Archimede², che propone lo sfruttamento di fonti amministrative integrate, sarà possibile la produzione di collezioni di dati elementari e l’accesso a molte informazioni a livello locale, compresa quella relativa al mercato del lavoro, con una riduzione dei costi e dell’onere statistico.

Rimangono quindi da integrare le informazioni di tipo soggettivo, quelle cioè relative ad opinioni, sensazioni ed esperienze. La strada tradizionale del *survey ad hoc* a livello di Destinazione rimane percorribile anche se non priva di problemi legati al costo, ma anche all’eterogeneità delle modalità di contatto col turista, al problema della non risposta e alla conseguente autoselezione dei rispondenti. I manuali di *destination management*³ confermano la validità dei surveys anche nei confronti degli *stakeholders*, considerata la complessità del sistema turistico e l’opportunità di disporre di una valutazione anche solo soggettiva da parte degli addetti ai lavori, che vadano oltre la semplice contabilizzazione dei flussi. Inoltre, le istanze legate agli obiettivi di sostenibilità richiedono di effettuare rilevazioni anche sui residenti.

Tuttavia la nuova era di internet e della ICT ci offre una inesauribile fonte di dati – i cosiddetti *big data* – tanto che il problema della statistica non sarà quello di produrre stime da un campione per l’intera popolazione ma di *produrre un output stabile da un input instabile in continua evoluzione*⁴. Quindi, se da una parte lo sviluppo dell’ITC consente di poter sfruttare altre fonti informative, non dobbiamo nascondere d’altra parte che l’accesso a (alcune di) queste stesse fonti possa rivelarsi molto costoso e che il loro sfruttamento a fini informativi esiga competenze avanzate

² <http://www.istat.it/it/dodicesima-conferenza/programma/032-progetto-archimede>.

³ Cfr. per esempio: ETIS Toolkit http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_it; oppure il manuale: Measuring Tourism Locally dell’UK Office for National Statistics https://www.visitbritain.org/sites/default/files/vb-corporate/Documents-Library/documents/England-documents/5_supply_side.pdf.

⁴ *We will have to produce stable output with unstable ever changing inputs* è l’obiettivo degli istituti nazionali di statistica nello sfruttamento dei *big data* per la produzione di statistiche ufficiali.

per la gestione, analisi e interpretazione. A questo si aggiungono problematiche di natura etica e normativa, legate alla protezione della privacy (e non tanto del segreto statistico).

La Tavola 3 integra la prima, in relazione a fonti dei dati e obiettivi conoscitivi anche se questi sono declinati in modo generale.

Tav. 3 – Ulteriori fonti di dati dettagliati per obiettivi.

Area tematica	Descrizione dati	Fonti
Dati soggettivi vari	Opinioni, desideri, giudizi, valutazioni, esperienze, sentiment, comportamenti	Social media, OTA (es. Trip Advisor) On-line search (Google, Wikipedia, ecc.)
	Coinvolgimento di volontari in giochi o attività con scopo collaborativo per esprimere opinioni ecc.	Participatory crowd sensing
Pattern di visita su siti web	Ricerca, scelta di soluzioni etc.	Dati di navigazione sul sito web
Mobilità	Numero visitatori in un luogo, comportamento	Dati di webcam
	Numero visitatori in un luogo, mobilità	Dati di telefonia
Pattern di navigazione	Keywords dei siti visitati ecc.	Dati da navigazione rete wireless aziendale o locale
Previsioni (<i>nowcasting</i>)	Flussi turistici futuri	On-line search (es. Google trends)

Ad oggi numerosi sono gli esperimenti di utilizzo di queste fonti di dati con fini conoscitivi del fenomeno turistico. Oltre all'utilizzo dei social media per generare nuovi sistemi di *targeting* dei turisti (non più basati semplicemente su sesso, età, nazionalità ecc.), le ricerche online consentono di identificare *keyword* importanti, di fare previsioni di flussi.

I dati delle webcam sul traffico sono usati per la contabilizzazione dei *same-day visitor*⁵. Infine, possiamo documentare moltissime esperienze di utilizzo dei dati da telefonia o di rete wireless locale.

6.3.2 Obiettivo B) Coinvolgere tutti soggetti preposti allo sviluppo della Destinazione Turistica in un rinnovato modello di concertazione

Lo sviluppo delle Destinazioni, dei loro servizi turistici, delle infrastrutture e allo stesso tempo delle risorse specifiche, dipende da una pluralità di variabili: dalla capacità degli *stakeholder* locali di innovare il prodotto turistico della Destinazione nelle sue diverse componenti (servizi recettivi, trasporti, intrattenimento, eventi, e così via); dalla capacità di creare una rete molto fitta di relazioni interne, tra gli *stakeholder* locali, ed esterne, in particolar modo, con le altre Destinazioni turistiche e con i turisti della Destinazione; dalla capacità di migliorare la reputazione della Destinazione in termini di capitale di fiducia, riferito sia alla qualità del prodotto turistico di Destinazione sia all'affidabilità degli attori che ne guidano lo sviluppo.

I soggetti guida di questo processo di crescita e di valorizzazione sono espressione di una componente allargata di attori, pubblici e privati, i quali in una visione unitaria devono assumere comportamenti volti a rafforzare l'attrattività della Destinazione, attraverso il miglioramento del prodotto di Destinazione in forma integrata ed esperienziale e dei processi comunicativi, interni ed esterni.

Un ruolo centrale è assunto dalle amministrazioni locali le quali hanno il compito/dovere di definire opportuni processi di coordinamento delle attività gestite dai singoli *stakeholder*, di sviluppare competenze e capacità relazionali, basate sulla abilità di polarizzare gli sforzi di ciascun attore della costellazione turistica, integrandoli in un unico sistema di offerta al fine di soddisfare le

⁵ M. Velasco Gimeno, et al. (2016), Same-day visitors crossing borders: a big data approach using traffic control cameras, XIV OECD Forum on Tourism statistics, Venezia. . <http://tsf2016venice.enit.it/programme/8-date-nov-23>.

aspettative degli ospiti, di presidiare, tutelare e gestire le risorse specifiche di Destinazione, di guidare il processo di valorizzazione della stessa Destinazione intorno ad una visione strategica condivisa e partecipata da tutti gli attori locali.

In questa prospettiva, l'approccio partecipativo si rivela particolarmente indicato per valorizzare le destinazioni, in quanto è solo grazie al coinvolgimento dei portatori di interessi legittimi che aumenta la consapevolezza della propria identità e come naturale conseguenza la capacità di proporre delle strategie di sviluppo integrato.

La partecipazione diretta comporta la valorizzazione delle conoscenze del luogo da parte degli *stakeholder*, valorizza le competenze degli attori locali, consente il coinvolgimento degli attori più "deboli", che meno di altri riescono ad accedere al sistema di rappresentanza sociale, contribuisce inoltre a migliorare le *performance* delle politiche di governo del territorio.

Appare dunque indispensabile ricostruire l'identità dei luoghi così come definita dagli attori del sistema turistico locale, che si configura quale strumento strategico per gestire in modo integrato lo sviluppo di una Destinazione turistica, per creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile e per comunicare ai consumatori la proposta di valore del territorio.

6.3.3 Obiettivo C) Introdurre strumenti di programmazione a supporto di uno sviluppo competitivo e sostenibile

La "Destinazione turistica" è un sistema di offerta complesso composto dalle risorse e dai servizi turistici presenti in un territorio. Esso sottende una proposta di valore che, in una logica di competizione territoriale, assume tratti di unicità e distintività, rispetto alle Destinazioni concorrenti. Nei mercati che presentano un profilo turistico evoluto, la gestione strategica della Destinazione turistica è finalizzata alla valorizzazione in un'ottica integrata del potenziale di risorse radicate, presenti nello specifico sistema locale, piuttosto che alla definizione di singole offerte turistiche, gestite individualmente da parte di diverse organizzazioni (tour operator, imprese, ecc.). Nella prospettiva dell'integrazione dell'offerta turistica locale, risulta sempre più importante il ruolo dei *Policy maker* (o degli enti territoriali del turismo, delle agenzie di sviluppo, delle cosiddette *Destination Marketing Organization*, ecc.) nei processi di coordinamento delle attività gestite dai singoli stakeholder turistici.

Un efficace processo di valorizzazione deve, da un lato, analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro, organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alla capacità del territorio.

Il documento strategico di una Destinazione conterrà le linee guida di medio-lungo periodo per la gestione strategica del territorio, e l'indicazione delle attività necessarie per creare una visione condivisa, il superamento delle logiche competitive interne e l'incoraggiamento, a partire dal patrimonio di risorse e competenze disponibili, di accordi tra attori (pubblici e privati), considerando le ricadute sociali del fenomeno turistico sui residenti, la rilevanza dei fattori paesaggistici e naturali nella determinazione delle capacità attrattive di un territorio, in riferimento alla loro deperibilità e non riproducibilità.

Il documento dovrà avere come obiettivi: lo sviluppo dell'offerta, che consenta di individuare opportuni binomi prodotto/mercato mediante i quali rivolgere offerte specifiche a segmenti mirati di clientela; l'aumento della scala dimensionale dell'offerta, promuovendo la collaborazione fra gli attori locali e trasferendo ad essi competenze significative in relazione all'innovazione e al marketing; la promozione di politiche della qualità dell'offerta; la considerazione del vincolo di sostenibilità dell'offerta turistica; la coerenza e l'integrazione con la Politica turistica del territorio

6.3.4 Linee di intervento

Questi obiettivi specifici devono essere declinati individuando idonee linee di intervento che soddisfino le esigenze e le priorità indicate dagli *stakeholder* durante la fase di consultazione.

Tav. 4 – Lo schema di collegamento tra obiettivi specifici e linee di intervento

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali
Creare valore attraverso la conoscenza e la gestione delle Destinazioni	A) Rafforzare gli strumenti di analisi della domanda e dell'offerta turistica	A.1 Ampliamento dei sistemi di produzione e diffusione dati relativi al turismo di tipo quantitativo e qualitativo A.2 Identificazione e implementazione di sistemi semplici ed efficaci di indicatori di sostenibilità e competitività A.3 Costituzione di un sistema di sorveglianza sui risultati per la revisione e il miglioramento	Sostenere la crescita delle competenze/ conoscenze professionali
	B) Obiettivo B - Coinvolgere tutti soggetti preposti allo sviluppo della Destinazione Turistica in un rinnovato modello di concertazione	B.1 Sostenere lo sviluppo di modelli reticolari di offerta turistica, forme di collaborazione fra imprese e attori pubblici per lo sviluppo di un'offerta sistemica a livello territoriale B.2 Sostenere iniziative a favore della valorizzazione di nuove Destinazioni/prodotti turistici	
	C) Introdurre strumenti di programmazione per lo sviluppo competitivo e sostenibile	C.1 Promuovere la composizione di piani integrati a supporto della gestione delle Destinazioni e/o di Poli di attrazione C.2 Svolgere una programmazione degli eventi tesa a migliorare la distribuzione dei flussi turistici nel tempo e favorire la decongestione dei luoghi ad alto impatto turistico C.3 Favorire la creazione e la continuità delle iniziative svolte da imprese in forma aggregata	

Linea di intervento A.1 Ampliamento dei sistemi di produzione e diffusione dati relativi al turismo di tipo quantitativo e qualitativo

Le informazioni di tipo quantitativo e qualitativo attualmente disponibili per l'attività di programmazione a livello locale sono insufficienti per una conoscenza adeguata dei fenomeni turistici, sia con riferimento alla domanda che all'offerta.

Aldilà dei macro dati già oggetto di rilevazione, è fondamentale sostenere azioni che mirino ad analizzare le determinanti della domanda e i comportamenti d'acquisto, a livello territoriale e di Destinazione.

È opportuno riorganizzare il sistema di rilevazione, impiegando anche strumenti di analisi dei big data, con riferimento a dati soggettivi, pattern di navigazione, previsioni.

È fondamentale altresì promuovere lo scambio di informazioni tra gli operatori, per comprendere i comportamenti dei turisti a livello di Destinazione.

Linea di intervento A.2 Identificazione e implementazione di sistemi semplici ed efficaci di indicatori di sostenibilità e competitività e azioni di aggiustamento

L'esperienza della Regione Toscana nella costruzione degli indicatori è stata poco efficace, per la complessità e la numerosità degli stessi.

Questa linea di intervento mira alla qualificazione e implementazione di indicatori, con particolare riferimento alla competitività della Destinazione e alla sostenibilità economica, ambientale, sociale e culturale del turismo. Ciò al fine di elaborare azioni di aggiustamento.

Particolare attenzione dovrà essere rivolta a:

- riqualificare e rendere sostenibili le Destinazioni nelle quali, a seguito di una eccessiva fruizione turistica, si è registrato un forte impatto sull'ambiente, sul paesaggio e sul patrimonio culturale;
- favorire la conoscenza delle *best practice* a livello regionale;
- valorizzare i Siti Unesco e le città della cultura rendendoli sostenibili;

- sostenere iniziative che favoriscano la diffusione turistica verso Destinazioni a vocazione turistica emergente.

Linea di intervento A.3 Costituzione di un sistema di sorveglianza sui risultati e l'impatto del Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020

La sorveglianza delle politiche e dei piani di sviluppo e valorizzazione turistica verrà attuata attraverso la costruzione di un “cruscotto di monitoraggio” di Toscana 2020 che, accanto alle finalità di sorveglianza e controllo del Documento, possa permettere la navigazione su diverse dimensioni spazio-temporali, relativamente al set di indicatori individuati. Ciò al fine di assicurare un monitoraggio continuo e costante dello stato dell’arte, in un’ottica di miglioramento continuo. Tale obiettivo assume la duplice veste, da un lato, di “bilancio sociale” nei confronti degli *stakeholder* e dei cittadini, dall’altro, di strumento di “miglioramento e aggiornamento continuo” del Piano di sviluppo locale e regionale.

Linea di intervento B.1 Sostenere lo sviluppo di modelli reticolari di offerta turistica, forme di collaborazione fra imprese e attori pubblici per lo sviluppo di un’offerta sistemica a livello territoriale

Il sostegno allo sviluppo di modelli reticolari o meglio ancora di forme di collaborazione tra attori, pubblici e privati, può rappresentare una modalità di grande efficacia e di sostanziale efficienza per rispondere alle sfide competitive che gli attori ed i territori si trovano ad affrontare.

Le reti possiedono una forza propulsiva superiore, rispetto a quella esercitata da ogni singolo attore della filiera turistica, che si traduce in termini di maggiore attrattività, maggior capacità di comunicazione e promozione, ma anche di economie di scala, connesse allo svolgimento di servizi comuni. Le reti offrono inoltre ai soggetti che vi partecipano la possibilità di formulare proposte integrate in grado di raggiungere sia i turisti/visitatori che la comunità locale tutta, permettendo a ciascuno di fruire e di “vivere” una esperienza autentica, che risponde ad una ampia articolazione di bisogni diversi (culturali, edonistici, legati al benessere fisico e relazionale e di immersione nel territorio e nella cultura locale).

L’integrazione dell’offerta locale può, inoltre, generare un impatto economico legato al fatto che il sistema che si sviluppa intorno al patrimonio culturale e paesaggistico accresce la competitività di un territorio, rendendolo capace di attrarre più di altri risorse umane e finanziarie, incrementando i flussi turistici, come pure l’insediamento di attività produttive.

Va tuttavia sottolineato che per ottenere un risultato efficace occorre dar vita ad un modello di relazioni da attivare con gli attori, pubblici e privati, che operano sul territorio, finalizzato alla condivisione delle strategie che interagiscono nel sistema territoriale e contribuiscono alla promozione e valorizzazione del sistema di risorse di cui i singoli territori sono dotati. Questo approccio dovrebbe peraltro esercitare un ruolo importante nel modificare l’orientamento fortemente radicato nella cultura delle amministrazioni locali, che troppo spesso definiscono le politiche e gli indirizzi di sviluppo in modo indipendente, rispetto ai comportamenti in essere e alle possibili relazioni dell’insieme degli interlocutori locali. La rete potrebbe in tal senso costituire uno dei campi di prova ideale per l’identificazione, la sperimentazione e la messa a punto di formule innovative di cooperazione competitiva.

Nel sostenere iniziative a favore dello sviluppo di modelli reticolari, occorre porre attenzione ad un modello di *governance* che garantisca pari dignità ed identico peso a tutti gli attori che ne fanno parte e al tempo stesso consenta una partecipazione ampia ai processi decisionali e gestionali. Il modello di rete dovrà peraltro trovare un perfetto equilibrio con gli Osservatori Turistici di Destinazione, e prevedere un’apertura a tutti gli attori locali, pubblici e privati, in modo paritetico e partecipato.

Ulteriori iniziative potrebbero sostenere l’integrazione dell’offerta locale sotto forma di proposte esperienziali (itinerari, percorsi, eventi, ecc.), ma anche di azioni volte al coordinamento della qualità dei servizi di informazione e di accoglienza, con attività concertate con le strutture deputate alla promozione e comunicazione dell’offerta dei territori, in modo da fornire risposte adeguate alle

esigenze dei turisti.

Linea di intervento B.2 Sostenere iniziative a favore della valorizzazione di nuove Destinazioni/prodotti turistici

Le Destinazioni con un alto potenziale turistico ma non ancora riconosciute come “mete turistiche”, (si pensi ad esempio alle Destinazioni collinari, ai borghi, ai parchi etc.), necessitano di azioni volte a migliorare la distribuzione dei flussi di visitatori, in un’ottica integrata che coinvolga le vicine Destinazioni di eccellenza e tenga in considerazione il grado di soddisfazione degli ospiti.

Queste Destinazioni deboli da un punto di vista competitivo hanno necessità di attivare processi virtuosi di crescita, utilizzando le seguenti leve: (1) agire sulla scoperta identitaria del luogo, ridefinendone la missione e la visione, in una ottica di sviluppo competitivo e sostenibile; (2) progettare insieme agli *stakeholder* locali nuove offerte/proposte integrate, basate su una fruizione responsabile, sull’innovazione e sulla valorizzazione delle altre risorse territoriali, come ad esempio l’agricoltura e l’artigianato locale; (3) differenziare l’offerta in modo da sensibilizzare i viaggiatori/turisti a vivere il territorio e le sue esperienze diffuse; (4) sviluppare reti locali tra gli attori del territorio. In altri termini occorre capitalizzare le competenze endogene, valorizzando le risorse distintive che le contraddistinguono, migliorandone la reputazione, scoprendo e integrando le esperienze esistenti nel territorio e sviluppando alleanze con altri territori.

Trattandosi di Destinazioni dalle dimensioni generalmente medio-piccole, la loro valorizzazione amplierà l’offerta, qualificandone, da un lato, il contesto territoriale nel suo complesso e mitigando, dall’altro, la pressione turistica sui siti limitrofi normalmente più visitati.

Particolare attenzione va inoltre rivolta alle aree interne, di montagna, rurali e ai parchi, caratterizzate da una importante dotazione di risorse territoriali, ma che non hanno ancora sviluppato una capacità di offerta turistica adeguata. Nell’ambito di queste aree la valorizzazione culturale e turistica rappresenta una leva fondamentale per riattivare processi di sviluppo locale, combattere lo spopolamento ed assicurare servizi sufficienti alla popolazione. Indispensabile dunque l’integrazione con le altre “filiere”, presenti sui territori, in particolare con la filiera paesaggio-natura-agricoltura-cultura che punta alla valorizzazione integrata di risorse paesaggistiche e naturali, produzioni agro-alimentari di qualità e di un patrimonio culturale riconosciuto e con la filiera della qualità sociale, secondo cui il turismo può diventare uno strumento di sviluppo, di benessere civile diffuso e di una comunità accogliente.

A queste vanno aggiunte le aree protette che costituiscono un grande patrimonio in termini di bellezze naturali, ricchezza di biodiversità, laboratorio sperimentale di buone pratiche di gestione del territorio e di valorizzazione dei prodotti locali e delle loro qualità, per le quali occorre promuovere iniziative a favore di un modello di turismo di sviluppo sostenibile, che vede nella conservazione e valorizzazione della biodiversità il motore primario per il conseguimento del benessere sociale ed una opportunità di sviluppo di servizi eco-sistemici e di imprese nei settori della *green economy* e del privato sociale.

In sintesi lo sviluppo delle Destinazioni emergenti va fondato su percorsi solidi ed endogeni, che conducano:

- a identificare la specializzazione dell’offerta del territorio, in funzione della propria identità e delle proprie risorse;
- a valorizzare le risorse “generiche” e “immateriali” per aumentare il potenziale competitivo;
- a mettere in relazione l’attività turistica con le eccellenze del territorio (enogastronomiche, artigianali, culturali);
- a rafforzare il legame tra agricoltura, turismo e territorio;
- ad accrescere la capacità del sistema di sviluppare nuovi prodotti turistici (ad esempio itinerari tra Destinazioni, tematici, esperienze turistiche) anche in collegamento con le aree a maggiore vocazione turistica.

Linea di intervento C.1 Promuovere la composizione di piani integrati a supporto della gestione delle Destinazioni e/o di Poli di attrazione

Attraverso l'analisi delle determinanti della domanda e la concertazione tra soggetti pubblici e privati, occorre arrivare alla predisposizione di piani di sviluppo di Destinazione. Ogni Destinazione può scegliere uno o più temi di riferimento su cui concentrare la propria attenzione in un arco pluriennale (preferibilmente tre anni). Tali temi possono essere rafforzati attraverso il coinvolgimento di altre Destinazioni che in Toscana hanno espresso le medesime preferenze, al fine di creare dei Poli turistici di attrazione, particolarmente attrattivi per quei segmenti di domanda turistica ad oggi non ancora intercettati, soprattutto in riferimento al mercato internazionale.

Il monitoraggio dell'offerta turistica toscana potrà essere riferito a:

- aree territoriali (peculiarità/identità, posizionamento, grado di conoscenza sui mercati, potenzialità di sviluppo);
- prodotti esistenti (peculiarità/identità, posizionamento, grado di conoscenza sui mercati, potenzialità di sviluppo);
- prodotti innovativi (peculiarità/identità, posizionamento, grado di conoscenza sui mercati, potenzialità di sviluppo);
- grandi attrattori (es: arte & cultura, enogastronomia, balneare, outdoor, eventi).

Il ruolo degli OTD può essere centrale per la predisposizione di piani di sviluppo turistico, a seguito dell'esperienza svolta sia dal lato del dialogo sociale che del sistema di misurazione e reporting. La linea di intervento deve quindi mirare a rendere l'OTD il luogo di guida e supervisione per l'applicazione dei piani operativi annuali, in cui sono definite le azioni, i risultati e i responsabili/attori. Tale attività dovrà estrinsecarsi attraverso l'impiego di un cruscotto di indicatori (semplici, chiari e facilmente reperibili) che misurino la competitività e la sostenibilità delle Destinazioni ed allo stesso tempo favoriscano un confronto a più livelli (imprese, territori, aree complesse). Gli OTD possono inoltre contribuire a ridurre al minimo e gestire i rischi relativi alle incertezze in merito ai risultati, conducendo anche ad una valutazione d'impatto completa ed intraprendendo azioni preventive, al fine di evitare danni all'ambiente o alla società⁶.

Sotto il profilo della domanda la linea di intervento prevede le seguenti azioni:

- analizzare il potenziale di sviluppo sul turismo internazionale, con riferimento a elementi quantitativi (capacità di spesa, tassi di crescita, ecc.) e qualitativi (brand awareness, comportamenti, ecc.);
- individuare le caratteristiche chiave alla base di tale posizionamento, in termini di contenuti (es. itinerari, eventi), prezzi, facilitatori (es. ricettivo, trasporti).

Sotto il profilo dell'offerta la linea di intervento prevede le seguenti azioni:

- tracciare una mappa delle caratteristiche delle Destinazioni o dei Poli, in termini di performance, segmenti di clientela, posizionamento del prodotto (prezzo, qualità del ricettivo, ecc.), contenuto del prodotto (eventi, itinerari, ecc.), infrastrutture, facilitatori;
- definire i segmenti target e il posizionamento delle Destinazioni e dei Poli in termini di prodotti prioritari;

⁶ Nello svolgimento di questa attività l'OTD fa riferimento ai 10 presidi o tematiche di sostenibilità e competitività enunciati dalla "Carta di Firenze" (Eurometing 2007):

- riduzione dell'impatto dei trasporti,
- qualità della vita dei residenti,
- qualità del lavoro,
- allargamento del rapporto domanda/offerta rispetto all'obiettivo della destagionalizzazione,
- tutela attiva del Patrimonio Culturale,
- tutela attiva del Patrimonio Ambientale,
- tutela attiva delle Identità delle Destinazioni,
- diminuzione e ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse naturali con particolare riferimento all'acqua,
- diminuzione e ottimizzazione dei consumi di energia,
- diminuzione e gestione dei rifiuti.

- identificare gli eventuali *gap* con la domanda in merito alle caratteristiche individuate e colmarli attraverso uno sforzo congiunto di enti locali e operatori di settore;
- comunicare, promuovere e commercializzare i prodotti prioritari sulla base del posizionamento individuato, focalizzando gli sforzi nei confronti dei segmenti target dei singoli prodotti.

Sotto il profilo degli output la linea di intervento prevede di:

- definire gli obiettivi del Documento strategico ed operativo da raggiungere su tre anni e gli obiettivi-azioni-responsabili del piano operativo, da raggiungere nel primo anno;
- individuare l'impatto del Documento strategico ed operativo, da misurarsi attraverso un cruscotto di indicatori di competitività e sostenibilità.

Linea di intervento C.2 Svolgere una programmazione degli eventi tesa a migliorare la distribuzione dei flussi turistici nel tempo e favorire la decongestione dei luoghi ad alto impatto turistico

Alcune destinazioni sono esposte al rischio di saturazione e congestione turistiche, con un forte impatto sulla qualità di vita dei residenti e sulla conservazione del tessuto identitario dei luoghi. Per ovviare al rischio di saturazione, è necessario migliorare la distribuzione e la qualità dei flussi attraverso alcune iniziative tese alla destagionalizzazione.

La linea di intervento prevede le seguenti azioni:

- creare e promuovere un calendario eventi che dia motivazioni al turista per visitare una località durante tutto l'arco dell'anno;
- attivare nuove modalità di gestione, anche in logica di partnership pubblico-privato, per la gestione di siti ad alta attrazione;
- proporre itinerari autentici ed esperienziali che offrano ai segmenti turistici a maggiore sensibilità culturale una modalità di fruizione alternativa rispetto alla visita rapida e standardizzata;
- prevedere ove necessario, misure di contenimento selettivo dei flussi in arrivo in determinati luoghi a massima attrattività turistica (ad esempio soglie orarie di visitatori).

Linea di intervento C.3 Favorire la creazione e la continuità delle iniziative svolte da imprese in forma aggregata

Il superamento della frammentazione dell'offerta richiede la creazione di forme aggregate di imprese, siano esse associazioni temporanee di imprese nate a seguito di progetti specifici, oppure reti di imprese su base permanente. La logica della rete agevolerà la composizione di prodotti integrati, attraverso la combinazione di prodotti, servizi ed esperienze turistiche differenti ma in qualche modo complementari, e di politiche di marketing e di commercializzazione che troveranno una linea comune di sviluppo.

Uno dei problemi principali delle reti d'impresa o delle associazioni tra imprese consiste nel raggiungimento e mantenimento di un equilibrio economico e finanziario a valere nel tempo. A tale fine la linea di intervento prevede le seguenti azioni:

- contribuire con incentivi finanziari l'avvio di offerte "di sistema" su tematiche turistiche comuni, che vedono il coinvolgimento di più operatori del settore turistico;
- favorire il coordinamento e l'ispirazione all'acquisto di prodotti turistici toscani, specialmente sul web, nell'ambito della strategia informativa predisposta a livello regionale e articolata per temi e segmenti prioritari e sotto il cappello del brand Toscana;
- dotare le aggregazioni di imprese di strumenti informativi e di assistenza atti a promuovere iniziative di *fund raising* per il territorio;
- trasformare la tassa di soggiorno in "tassa di scopo", vincolando una parte del gettito ad iniziative di sviluppo del settore.

Linea di intervento trasversale - Sostenere la crescita delle competenze/conoscenze professionali

Il settore turistico è un sistema complesso formato da una pluralità di figure professionali che operano per soddisfare interessi privati (operatori del settore ricettivo, della intermediazione turistica, “mediatori culturali ed ambientali”, aziende che rappresentano il made in Tuscany, ecc.) ed interessi collettivi (le amministrazioni pubbliche, le associazioni di categoria, fondazioni culturali, ecc.). La creazione di valore deriva pertanto dalla forza di mettere in relazione le capacità e le conoscenze di tutti gli attori che compongono la filiera turistico-territoriale con la finalità di migliorare le competenze esistenti e consentire lo sviluppo di nuove.

Vi è dunque l'esigenza di sostenere iniziative a favore della sistematizzazione e diffusione della conoscenza tra gli attori della Destinazione per orientare in modo sostenibile le decisioni di coloro che governano i territori e per rafforzare le competenze degli attori socio-economici. La crescita culturale diffusa rappresenta, infatti, una componente fondamentale per garantire uno sviluppo socio-economico, sostenibile e competitivo, contribuendo ad indirizzare i comportamenti, a supportare strategie, nonché azioni di produzione e innovazione. Una conoscenza diffusa a livello territoriale potrebbe peraltro stimolare iniziative dal basso con ricadute importanti sulle politiche di gestione del territorio, contribuendo a potenziare il sistema di relazioni, di processi di *networking* e di partecipazione alle decisioni strategiche di sviluppo locale.

Inoltre, occorre dare seguito ad un processo di crescita e aggiornamento professionale degli operatori del settore operanti sia nel privato che nel pubblico, sui temi che coinvolgono a tutto campo la gestione delle Destinazioni, introducendo una cultura della pianificazione, della programmazione e del controllo delle *performance*, fornendo loro gli strumenti conoscitivi idonei a misurare le condizioni di competitività e di sostenibilità delle Destinazioni, a sviluppare piani strategici, a promuovere i territori in forma integrata, a valorizzare le esperienze locali e l'identità dei territori.

Infine, occorre sviluppare nuove professionalità di esperti e tecnici che siano capaci di promuovere strategie di sviluppo turistico locale, di utilizzare le nuove tecnologie, di gestire processi di integrazione complessa. In questa prospettiva un ruolo importante potrà essere assunto da percorsi formativi a partire dal 4° livello EQF (Master, ITS, IFTS) volti a creare figure di *Destination Manager* che dovranno agire da stimolo nella costruzione di *network* tra gli attori della Destinazione ed acquisire competenze necessarie ad elaborare piani di sviluppo territoriali e competenze tecnologiche per promuovere e commercializzare i prodotti/servizi della Destinazione.

7 Accoglienza come segno distintivo ⁷

7.1 Premessa

È opportuno riaffermare che lo sviluppo turistico nei prossimi anni sarà sempre più orientato verso una domanda qualitativamente esigente; per questo occorre sostenere gli investimenti pubblici e privati qualificati sulle strutture ed i servizi, nella linea della sostenibilità; occorre sviluppare i servizi di accoglienza sul territorio attraverso la creazione di prodotti specifici per una ospitalità selezionata. Occorre delineare il processo di accoglienza del turista, suddiviso in tre fasi fondamentali dell'esperienza turistica: prima della esperienza, durante l'esperienza e dopo l'esperienza. E' il tema strategico del marketing territoriale, in tutte le sue componenti, da applicarsi ad un sistema integrato e complesso di prodotti e servizi turistici quale è il territorio regionale e quindi occorre realizzare un capillare ed efficace sistema di accoglienza e di ospitalità, pubblico e privato, quale collante del sistema di opportunità ed offerte turistiche territoriali, in grado di far stare bene, di far sentire ogni cliente come l'ospite più importante della nostra casa.

In un contesto di elevata competizione a livello internazionale, la sfida è riuscire ad applicare strategie rivolte a tutti i segmenti di domanda turistica e capaci di garantire combinazioni di servizi, prodotti ed elementi di attrattiva. In particolare, assume rilevanza stabilire se siano opportune per le destinazioni turistiche le strategie di tipo aggressivo, orientate a "catturare" il maggior numero di nuovi turisti/clienti, oppure strategie meno aggressive mirate a mantenere con la clientela esistente rapporti duraturi, senza trascurare l'esigenza di attrarre nuovi clienti.

Quest'ultima possibilità, di fronte a una concorrenza sempre più agguerrita, va assumendo importanza crescente.

Numerose indagini hanno ormai dimostrato che la cura e l'attenzione ai clienti abituali o, come di solito si dice, le azioni rivolte a rafforzare la fedeltà dei clienti, comportano evidenti vantaggi.

Sul piano economico ad esempio, in termini di maggiore fiducia e disponibilità dei clienti a collaborare (disponibilità a risolvere cordialmente eventuali reclami, a fornire più informazioni, a far conoscere nuovi clienti, ecc.), una frequenza di acquisto dei clienti più regolare, maggiore consumo di prodotti offerti nella destinazione, costi più bassi nella gestione della clientela, passaparola positivo. Senza contare che acquisire nuovi clienti richiede un impegno di gran lunga superiore rispetto a quello rivolto a conservare la fedeltà di turisti già acquisiti.

Del resto, serve a poco impiegare risorse per propagandare la destinazione se il prodotto che si promuove non è all'altezza delle attese destinate nella domanda turistica. Pertanto, le prestazioni percepite sono poi confrontate con le attese, e se i turisti si aspettavano servizi di qualità superiore nasce delusione, oppure una sorta di indifferenza, quando le prestazioni sono considerate mediocri.

Strumenti promozionali, quali azioni di commercializzazione, pubblicità, pubbliche relazioni, eventi, manifestazioni, esposizioni, fiere, depliant promozionali o informativi, ecc., sono e restano fondamentali per far nascere motivazioni e interesse nei confronti della destinazione. L'immagine che si veicola deve, però, riflettere l'offerta di prestazioni turistiche all'interno della destinazione, anzi può essere diffusa solo attraverso l'offerta delle imprese e delle altre organizzazioni erogatrici.

Per questa ragione, oltre alla promozione, è altrettanto decisivo il livello della qualità dei servizi offerti, che deve essere costantemente adeguato alle esigenze dei turisti, in termini di professionalità degli operatori e di requisiti posseduti dalle strutture che erogano tali servizi. Sarebbe uno sbaglio considerare essenziale solo l'acquisizione del cliente, tralasciando di curare i momenti successivi che rafforzano il rapporto con il cliente e suscitano la sua disponibilità a ripetere la vacanza nella destinazione.

⁷ Il capitolo è a cura di Toscana Promozione Turistica (Alberto Peruzzini) e Centro Studi Turistici (Alessandro Tortelli).

In sintesi, è di estrema importanza per una destinazione consolidare il sistema di relazioni e dare visibilità e concretezza alle funzioni di accoglienza e ospitalità, in quanto aspetti in grado di aggiungere valore all'offerta delle imprese turistiche e alla loro capacità competitiva.

Negli ultimi dieci anni, il settore turistico ha raggiunto un'importanza tale da essere considerato un settore portante dell'economia di alcuni territori; tuttavia il suo sviluppo ha dovuto confrontarsi con un mercato sempre più competitivo, dove la scelta del cliente appare orientata da numerose e nuove variabili.

Tra queste, l'elemento della qualità globale è andato assumendo un'importanza crescente, anche sulla spinta di istanze sorte dalla stessa domanda turistica: la qualificazione continua dell'offerta turistica è divenuta così uno degli elementi cardine sui quali si gioca la capacità di restare in modo competitivo nel mercato, nazionale ed internazionale.

A questo si aggiunge l'evoluzione della domanda turistica, che ha visto cambiare velocemente le sue componenti in termini di provenienza geografica e di motivazioni di visita, determinando la necessità di una continua attenzione da parte degli operatori turistici sull'elemento della soddisfazione della clientela.

La tipologia dei diversi sistemi turistici regionali richiede un duplice lavoro nell'ambito della qualificazione continua: da un lato una piattaforma comune, con elementi di base, che sappiano definire i criteri della qualità nelle destinazioni turistiche in modo da poter offrire un'immagine uniforme e inconfondibile dell'accoglienza, dall'altro una diversificazione dei requisiti di qualità e pertanto del processo di qualificazione continua per il miglioramento dell'accoglienza, sulla base della diversa vocazione turistica dei territori e della diversa tipologia di offerta.

Per questo secondo aspetto diventa importante impostare un lavoro di osservazione, raccolta di elementi, diagnosi, redazione di criteri e requisiti, al fine di impostare le basi per l'applicazione di criteri concreti di qualificazione, nell'ottica di una modalità di miglioramento continuo dell'accoglienza.

Sicuramente diventa prioritario iniziare una attività di osservazione di elementi e di criteri e requisiti di qualificazione per elevare la cultura dell'accoglienza turistica presso gli operatori turistici dell'area.

L'idea è mirata ad evidenziare quegli elementi fondamentali per la creazione di una rete di offerta di servizi turistici che sappia garantire adeguati livelli di qualità e di omogeneità e sappia mantenere ed enfatizzare le caratteristiche di tipicità delle varie aree regionali.

Nello scenario turistico mondiale la nostra Regione occupa una posizione particolarmente favorevole in virtù di alcune sue caratteristiche sociali, culturali e naturali.

Come emerge da molte ricerche effettuate in questi ultimi anni, le principali motivazioni della scelta dei luoghi di vacanza nella nostra regione derivano dal suo ricchissimo patrimonio culturale e naturalistico, dalla ricerca di tranquillità, dall'atmosfera delle nostre città, da un clima favorevole, da un mare bello e generalmente pulito, da un ambiente rurale caratteristico, da una natura ricca e accogliente e da una ottima offerta enogastronomica. Purtroppo tale situazione favorevole è spesso compromessa da una offerta di servizi non adeguata alle richieste, da una situazione ambientale e paesaggistica non sempre all'altezza delle aspettative generate dall'immagine diffusa nel mondo e da un rapporto qualità/prezzo non sufficiente agli occhi dei turisti e degli operatori esteri.

Ad oggi le linee direttrici per un corretto sviluppo turistico di una destinazione turistica restano sostanzialmente le stesse, con tre capisaldi fondamentali:

- valorizzazione e tutela del patrimonio ambientale e quindi qualità dell'ambiente; Il turismo deve operare per la salvaguardia del patrimonio ambientale e storico, artistico e culturale. Tutti, dagli operatori del settore, ai turisti, a chi opera in attività collegate, sono chiamati a rispettare, conservare e proteggere tale patrimonio, attraverso una efficace tutela delle caratteristiche paesaggistiche ed un uso responsabile delle risorse;
- Un coerente orientamento delle imprese e delle destinazioni verso le persone (residenti e turisti), una efficace "customer satisfaction" fino alla tutela del cliente – turista; il secondo tema sul quale è obbligatorio orientare i maggiori sforzi è quello relativo alla soddisfazione

e alla tutela del consumatore turista. Il cliente, come destinatario delle azioni di promozione, è oggi oggetto delle innumerevoli promesse che ciascun prodotto porta con sé, suscitando aspettative che non sempre si rivelano realizzabili;

- Qualità dell'accoglienza turistica di una destinazione turistica. La questione della qualità dell'accoglienza turistica rappresenta uno dei temi maggiormente sentiti dagli operatori turistici ed in particolare sulla qualità dell'accoglienza della destinazione nel suo complesso.

È attorno a questi tre temi che si possono sviluppare tutti i vari obiettivi di qualsiasi piano di marketing.

La valorizzazione delle destinazioni turistiche ci riporta direttamente alla necessità di intraprendere la strada della "cultura della qualità" al centro della quale si pone la soddisfazione del turista e del residente nel ritrovare nel luogo turistico benessere ambientale di prodotti e servizi.

Detto questo, occorre rivolgere l'attenzione anche al comportamento dei singoli attori della filiera turistica, da parte dei quali può arrivare tutta una serie di indicazioni concrete sul modo di operare: nel quotidiano, con un impatto immediato sui soggetti che con loro interagiscono e, in prospettiva di più lungo periodo, andando a modificare le abitudini del modo di lavorare. Infatti, un modo corretto di operare, impostato senza sforzo verso il rispetto ambientale, con la costante consapevolezza che la cura e conservazione delle risorse costituisce un moltiplicatore del reddito futuro e del benessere, agisce in senso migliorativo anche come esempio per gli altri oltre a costruire una immagine del territorio e della sua gente attraente e positiva.

In questo senso, lo scambio di quelle che vengono definite "buone pratiche ambientali", vale a dire le azioni messe in atto sia a livello di singole imprese sia a livello di un intero territorio, costituisce uno dei motori di attivazione più efficace della sostenibilità.

7.2 Obiettivi specifici

Nel primo capitolo abbiamo ricordato la comunicazione della Commissione Europea del 2010 sul turismo che definisce le 21 azioni per l'industria del turismo europeo, sintetizzate in 4 assi principali:

- Stimolare la competitività del settore turistico europeo;
- Promuovere lo sviluppo di un turismo responsabile, sostenibile e di qualità;
- Consolidare l'immagine dell'Europa come insieme di destinazioni sostenibili e di alta qualità;
- Massimizzare il potenziale delle politiche finanziarie dell'UE per lo sviluppo del turismo.

Abbiamo anche visto le proposte di raccomandazioni, sempre della Commissione Europea, relative a principi europei della qualità del turismo per aiutare operatori e destinazione a migliorare la qualità dei loro servizi esponendo una serie di principi, fortemente connessi al tema dell'accoglienza:

- Formulazione degli operatori coinvolti nell'erogazione dei servizi;
- Applicazione di una politica di soddisfazione dei consumatori;
- Applicazione documentata di pulizia e manutenzione degli impianti;
- Informazioni corrette, affidabili, chiare ed accessibili nella lingua straniera più diffusa, relativamente a consuetudini, cultura, tradizioni, servizi e prodotti tipici.

Nel Piano strategico nazionale di Sviluppo turistico 2017-2022 all'Obiettivo generale B relativo ad accrescere la competitività del Sistema Turistico Nazionale si fa un riferimento preciso a far accrescere la cultura dell'ospitalità e sviluppare competenze adeguate alla evoluzione del mercato.

L'art. 1 della nuova legge regionale sul turismo individua il ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico sostenibile, la promozione e la valorizzazione dei territori e tutta una serie di funzioni strettamente collegate ad un sistema di accoglienza turistica efficace ed efficiente:

- a favorire il miglioramento e l'ampliamento dell'offerta turistico-ricettiva, anche attraverso il sostegno all'innovazione tecnologica ed organizzativa del settore;
- a favorire il rafforzamento strutturale del sistema di offerta turistica anche attraverso azioni di informazione e qualificazione professionale degli operatori, dei servizi e delle strutture;
- a riconoscere, promuovere e valorizzare tutte le forme di turismo tematico o settoriale;
- a favorire la fruizione del patrimonio e dei servizi turistici al fine della tutela del consumatore.

La Tavola 1 sintetizza il collegamento tra obiettivi generali, specifici e linee di intervento.

Tav. 1 – Lo schema di collegamento tra obiettivi specifici e linee di intervento.

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali	
La nostra accoglienza deve diventare un segno distintivo della politica turistica	A) definizione delle politiche di accoglienza su tutto il territorio regionale	A.1 Organizzare un piano strategico dell'accoglienza turistica a livello regionale sia per le destinazioni sia per le imprese	Favorire l'integrazione fra i vari attori di un sistema di accoglienza: le imprese turistiche, i residenti, la destinazione, i turisti	Favorire un sistema di accoglienza turistica basato sulla comunicazione, sul comportamento e sui valori identitari del territorio
	B) Organizzare il sistema di accoglienza turistica nei principali gate turistici regionali	B.1 Organizzare percorsi formativi che sviluppino il quadro delle competenze legate al concetto di accoglienza		
	C) Organizzazione di una rete regionale dei servizi di informazione e accoglienza turistica	C.1 Monitoraggio e riorganizzazione del sistema regionale dell'Informazione e Accoglienza turistica		

7.2.1 Linee di intervento

Linea di intervento A.1 Organizzazione di un piano strategico dell'accoglienza turistica a livello regionale sia per le destinazioni sia per le imprese

Le molteplici ed eterogenee sfaccettature di quest'attività, da un lato, comprendono i beni e servizi che possono essere qualificati come tipicamente turistici, dall'altro quelli che non sono utilizzati esclusivamente dai turisti, ma di cui beneficiano, in proporzioni variabili, i turisti e i residenti: le strutture ricettive, i sistemi di trasporto e le agenzie di viaggio fanno fronte solo ad una parte delle richieste provenienti dai turisti, a soddisfare le quali concorrono anche i pubblici esercizi, le edicole, i distributori, i trasporti urbani, il settore commerciale e dei pubblici esercizi e quasi tutte le altre attività che animano e rendono possibile la vita di chi abita nelle varie località. In altri termini, la produzione ordinaria non si distingue da quella rivolta ai turisti. Di conseguenza:

- Quantificare i benefici economici del turismo, il suo apporto all'economia, ad esempio dal punto di vista dell'occupazione o dei redditi prodotti e distribuiti, non è un'impresa facile;
- Qualificare i servizi prestati al turista assume una importanza crescente e diventa uno degli elementi cardine sui quali si gioca la competitività di un territorio.

La diffusione di una nuova cultura dell'accoglienza è un percorso complesso che necessita

dell'aggregazione di vari soggetti e sistemi che aderiscono ad una visione politica e di contenuti valida per i tutti i territori turistici della Regione. L'opportunità è quella di costruire un documento strategico dell'accoglienza turistica a livello regionale che coinvolga tutti gli ambiti turistici territoriali definiti e tutti gli operatori e imprese coinvolte, in sinergia, cooperazione e interazione fra enti locali, operatori economici, cittadini residenti e turisti.

A questo scopo occorre tener presente uno “**schema delle attività turistiche**” con riferimento alle operazioni che mediamente può compiere un turista durante le varie fasi. È organizzato attorno ai vari momenti di un itinerario/viaggio turistico: l'attività promozionale nel paese d'origine, il viaggio per raggiungere la destinazione turistica, l'arrivo e la sistemazione nella località, la fruizione delle opportunità turistiche, il ritorno al luogo di partenza (Tav. 2). Per ognuno di questi momenti possiamo descrivere le possibili e varie attività richieste dal turista (la domanda turistica) e individuare i soggetti, privati e pubblici, che offrono tali attività (l'offerta turistica).

Per quanto riguarda l'offerta, appare utile distinguere tra quei soggetti, enti, organizzazioni, imprese che si giustificano totalmente per l'esistenza di flussi turistici, e quei soggetti parzialmente turistici, che esisterebbero ugualmente, ma senza dubbio a livelli ridotti, anche se non ci fossero turisti.

Tav. 2 – Uno schema dell'attività turistica.



Un documento strategico dell'accoglienza turistica deve coinvolgere tutti quegli attori, quegli aspetti, quegli eventi che sono coinvolte dalle varie attività previste in questo schema.

I servizi di accoglienza si erogano in tutti i luoghi, le strutture, i servizi, gli spazi dove si muovono e a cui accedono i turisti, dal momento che decidono di scegliere una destinazione di viaggio, lungo tutto il percorso di trasferimento dalla propria residenza, durante il soggiorno e anche dopo che rientrano a casa dopo la vacanza.

L'obiettivo è quello di schematizzare, all'interno di una matrice di funzione turistica generica le principali attività connesse all'accoglienza turistica (sia rispetto al territorio di riferimento, sia rispetto agli operatori economici) (Tav. 3).

Tali attività devono essere volte a garantire la soddisfazione del cliente durante il soggiorno nella

località di vacanza e ad invogliarlo a ritornare e/o a raccontare ad altri, in funzione del livello di gradimento, le proprie esperienze positive.

Tav. 3 – Le principali attività “connesse” all’accoglienza turistica.

<i>Itinerario</i>	<i>Richieste del turista</i>	<i>Attività di Accoglienza</i>
ARRIVO ALLA DESTINAZIONE PRESELTA	Accesso alla destinazione Informazioni per accedere alla località o per definire programmi di visita Informazioni sulle varie opportunità turistiche Trasporto Carburante per l’auto Eventuali riparazioni dell’auto Parcheggio auto Operazioni bancarie Necessità di comunicazioni con il luogo di provenienza Conoscenza delle lingue straniere Personale specializzato Professionalità	Segnaletica di accesso alla località Segnaletica turistica all’interno della località Accesso all’informazione turistica sul territorio Materiale informativo e di accoglienza sul territorio (piantine località, calendario eventi, informazioni sui parcheggi, ecc.) Professionalità degli operatori degli uffici di informazione (conoscenza del territorio, delle lingue straniere, ecc.)

<i>Itinerario</i>	<i>Richieste del turista</i>	<i>Attività di Accoglienza</i>
SISTEMAZIONE NELLA STRUTTURA	Alloggio Vitto Qualità dei servizi turistici Conoscenza lingue straniere Personale specializzato Professionalità Operatori	Organizzazione in anticipo del check in (consegna carta di benvenuto in hotel) Distribuire ai clienti moduli finalizzati a verificare il gradimento dei servizi offerti Diffondere il materiale promozionale e informativo relativo al territorio Disponibilità e cortesia del personale Valorizzazione delle produzioni tipiche locali Collaborare, alla realizzazione di iniziative a carattere promozionale organizzate a livello locale

<i>Itinerario</i>	<i>Richieste del turista</i>	<i>Attività di Accoglienza</i>
ACQUISTI NELLA LOCALITA’	Consumi del turista: prodotti alimentari, oggetti ricordo, antiquariato, oggetti d’arte, prodotti artigianali, fotografia, abbigliamento, giornali e libri, servizi alla persona, musicassette e compact disc, ecc. Trasporti Conoscenza lingue straniere Fascino per l’esperienza Arredo urbano e pulizia della località Orari dei negozi	Arredo urbano ed illuminazione Maggiore pulizia delle località Informazioni sulla rete commerciale e sulle produzioni tipiche locali: quali sono, orari di apertura, dove si acquista, facilitazioni, ecc. Informazioni sulla mobilità interna (trasporti pubblici, zone pedonali, ecc.) Tutela del turista: la rete IAT come momento di ascolto del turista Animazione commerciale delle località

<i>Itinerario</i>	<i>Richieste del turista</i>	<i>Attività di Accoglienza</i>
FRUIZIONE OPPORTUNITA’ TURISTICHE	Musei e mostre Manifestazioni, spettacoli ed eventi Studio, Affari, Cura, Divertimento e svago Attività sportiva Esigenza di conciliare turismo e ambiente Segnali e cartelli per i turisti Conoscenza lingue straniere Personale specializzato Professionalità Certificazione ambientale del territorio Arredo urbano e pulizia della località	Segnaletica urbana all’interno della località Tutela ambientale e del patrimonio storico-artistico Informazioni sulla mobilità interna (trasporti pubblici, zone pedonali, ecc.) Informazioni sul patrimonio storico artistico e ambientale del territorio Informazioni sugli impianti e sulle strutture Professionalità degli operatori a stretto contatto con i turisti (guide turistiche, impianti sportivi, musei, mostre ed eventi) Mission della popolazione per senso di accoglienza e cortesia

La qualità dell'accoglienza non è e non potrà mai più essere un optional; è opportuno orientare i territori e le aziende turistiche direttamente e indirettamente coinvolte alla massima qualità nell'accoglienza, svolgendo per intero alcuni temi che rendono le nostre strutture turistiche e i nostri territori luoghi desiderabili, sognabili, unici.

Gli elementi costitutivi un documento strategico dell'accoglienza turistica

La percezione quasi unanime è che la qualità dell'accoglienza non sia altro che la sommatoria di una serie di elementi estremamente diversificati. Qualità dell'accoglienza come qualità dell'offerta di un territorio in grado di cogliere e recepire positivamente le esigenze di una clientela sempre più frammentata, disomogenea e esigente.

Ciò significa, da una parte, qualità delle strutture turistiche e del prodotto/servizio offerto, visibile direttamente attraverso un approccio al cliente caratterizzato per la cordialità, l'ospitalità (sorriso e disponibilità), ma anche per altri elementi di "atmosfera" come il buon gusto, l'organizzazione, la sensazione di servizio "ospitale e quasi familiare".

Questi elementi sono riconoscibili e individuabili a livello complessivo e, quindi, possono appartenere alla dotazione del servizio di tutti gli operatori del territorio.

Qualità è sinonimo di organizzazione, ma anche del livello di coerenza tra la comunicazione veicolata a livello territoriale dagli operatori e dagli organismi di marketing territoriale rispetto alle attese che possono essere soddisfatte o meno da parte della clientela.

L'individuazione di standard di qualità e gli sforzi congiunti di tutti gli operatori del territorio rappresentano, però, un passo necessario per un nuovo posizionamento dell'offerta locale nel contesto nazionale e internazionale.

Le esigenze per un documento strategico dell'accoglienza turistica.

L'esigenza strategica è quella di certificare la qualità dell'accoglienza, in modo da garantire a priori (nella comunicazione verso i potenziali turisti) determinati standard di offerta. Naturalmente ciò non vuol dire applicare le norme della certificazione europea (UNI EN ISO) alle aziende singolarmente prese, né farlo a livello diffuso sul territorio. Occorre coniugare l'esigenza di garantire la qualità verso l'esterno con quella di rafforzare ed evidenziare il legame con il territorio.

Il legame con il territorio potrebbe infatti esser rafforzato e assumere una valenza competitiva se rappresentativo di modelli di autocertificazione della qualità, reti riconoscibili all'esterno. In questo contesto ci sono ampi spazi di manovra e l'interesse degli operatori turistici è più rilevante.

L'importanza del livello di soddisfazione della clientela e metodi di rilevazione di tale fabbisogno in un documento strategico dell'accoglienza

L'indice di gradimento del cliente rappresenta l'elemento fondamentale per verificare la riuscita del soggiorno e per migliorare il livello di offerta territoriale. Si parte essenzialmente dal cliente, indirizzando verso i suoi bisogni la comunicazione e le informazioni relative all'attrattiva del territorio e delle strutture ricettive e si ritorna al cliente, misurandone il livello di soddisfazione, per comprendere dove, come e quando apportare miglioramenti all'offerta e all'organizzazione dei sistemi dell'accoglienza in genere.

Quindi in sintesi un Documento strategico dell'accoglienza che prenda in esame tutta una serie di elementi riassunti nella Tavola 4.

Tav. 4 – Gli elementi indispensabili per un documento strategico dell'accoglienza.

Comunicare le tipicità, l'identità territoriale, lo stile di vita	Essere una comunità che accoglie	Accogliere e comunicare tra persone
Organizzare località accoglienti e sicure	Tutelare, valorizzare e rendere accoglienti e fruibili le risorse turistiche	Valorizzare e rendere fruibili gli eventi legati alle tipicità locali
Personalizzare, qualificare e rendere competitivi i servizi e le attività turistiche		Garantire una qualità dell'accoglienza negli iat, nelle imprese, nelle destinazioni.

Linea di intervento B.1 Organizzare percorsi formativi che sviluppino il quadro delle competenze legate al concetto di accoglienza

Risulta necessario investire nella formazione degli operatori sia pubblici che privati, soprattutto per ciò che riguarda la voce 'cultura e qualità dell'accoglienza', intendendo la stessa nell'accezione ampia del termine (conoscenza delle lingue straniere ma anche personalizzazione e professionalizzazione dei servizi, ecc.) ma anche privilegiando, nella programmazione delle iniziative formative, il contatto diretto con gli utenti finali e la verifica dei loro reali fabbisogni formativi (interviste, questionari, incontri con le realtà di riferimento a livello sindacale e promozionale) piuttosto che una banale pianificazione 'ex cathedra' dalla quale derivano percorsi formativi scarsamente appetibili quando non totalmente inadatti alla platea di operatori che vorrebbero intercettare.

Partendo dalle considerazioni sopra esposte, possiamo indicare alcuni obiettivi di lavoro che, sulle ipotesi di modelli organizzativi e di coordinamento delle funzioni necessarie, permettano la realizzazione di interventi di qualificazione, aggiornamento e formazione degli operatori.

Ad esempio, per adeguare le funzioni svolte attualmente dal personale degli IAT a standard minimi di qualità, è necessario un lavoro di riordino dell'organizzazione interna/esterna con nuovi criteri di efficienza-efficacia-trasparenza di tutte le fasi operative del trattamento dell'informazione e della sua diffusione - comunicazione ai turisti e agli operatori.

Vi è la necessità di realizzare un piano di lavoro più generale che investe tutti i livelli organizzativi che assumono un ruolo nella qualificazione della rete dei servizi di informazione turistica.

Il tema della progettazione delle soluzioni organizzative che risultano più adatte al sistema dei servizi di informazione turistica va posto contemporaneamente ad altre decisioni strategiche in materia di competenze e nuove funzioni - attività che potrebbero svolgere i servizi di informazione già oggi sulla base di una forte domanda di servizi reali che viene dal mercato e dal cliente (ad es. servizi di booking ricettività, eventi, visite guidate, ristorazione, nuove attività di web-marketing, servizi commerciali di book-shop, ecc.).

Le esigenze di una rete locale di servizi di informazione e accoglienza turistica avanzati per il turista, può essere soddisfatta solo da un gruppo multidisciplinare di alto profilo professionale. Occorre quindi procedere nell'individuazione dei seguenti passaggi principali del percorso di qualificazione e sviluppo delle risorse umane:

- Affermazione di una serie di obiettivi generali a cui le diverse iniziative di formazione dovranno riferirsi;
- Analisi del ruolo e delle professionalità degli operatori;
- Progettazione formativa per aree tematiche;
- Progettazione delle azioni di formazione permanenti.

Linea di intervento C.1 Monitoraggio e riorganizzazione del sistema regionale dell'informazione e Accoglienza turistica

Sicuramente la riorganizzazione del sistema degli uffici di Informazione turistica regionale è una priorità del Documento della Regione Toscana, così come indicato anche nel paragrafo successivo,

e deve essere finalizzata all'innovazione ed al miglioramento qualitativo delle strutture e dei servizi forniti all'utenza.

Gli obiettivi che si devono raggiungere con questa riorganizzazione sono principalmente due:

- Il primo è rivolto ad offrire un servizio collettivo basato sulla qualità e su principi di efficacia destinato a migliorare l'immagine ed il prestigio di tutto il territorio regionale in modo da invogliare i turisti a visitare e a beneficiare delle opportunità artistico – culturali, naturalistico – ambientali e ricreative che tutto il territorio offre.
- Il secondo obiettivo mira invece ad incrementare il tasso di occupazione delle strutture ricettive ed a promuovere e commercializzare le tipicità territoriali attraverso la predisposizione di centri multifunzione e multiservizi.

Il compito principale degli Uffici sarà dunque quello di coordinare nei vari territori l'offerta turistica presente, e offrire al cliente un prodotto "integrato", ovvero un prodotto in grado di soddisfare un bisogno complesso già presente nel turista e, contemporaneamente, di sollecitare e richiamare l'attenzione di nuovo mercato.

Fondamentali da un punto di vista strategico risultano quindi sia le capacità organizzative, funzionali e di comunicazione sia il posizionamento territoriale che in definitiva rappresentano elementi aggiuntivi al valore complessivo dell'offerta turistica regionale.

Per questo motivo due sono i punti centrali da tenere in forte considerazione nella definizione di un ipotetico piano operativo:

- È necessario che ogni territorio instauri una vasta rete di rapporti collaborativi con soggetti sia pubblici che privati appartenenti all'offerta turistica;
- È importante garantire una ottima visibilità degli uffici (attraverso elementi di comunicazione visiva sia interna che esterna), in modo da migliorare l'immagine di tutto il territorio.

Con questa linea di intervento si propone quindi l'elaborazione di un sistema integrato dell'Informazione e accoglienza turistica, in grado di soddisfare le esigenze sempre più complesse dei turisti e degli operatori economici, con lo scopo di:

- a) Sviluppare una informazione e forme di comunicazione atte a promuovere nel suo insieme l'identità sociale, culturale ed economica del territorio; in particolare, ciò significa allargare il sistema informativo a tutte le risorse turistiche e ai prodotti economici tipizzati;
- b) Favorire la crescita di un sistema integrato pubblico e privato, che faccia dell'attività di coordinamento l'elemento propulsore;
- c) Raccogliere le segnalazioni sulle disfunzioni riscontrate dall'utenza turistica. La verifica del prodotto turistico, prevede il richiamo degli standard qualitativi presenti nelle legislazioni nazionale, comunitaria, regionale e nelle convenzioni internazionali fra operatori turistici, come base di un controllo preventivo delle informazioni relative ai prodotti/servizi turistici. È questa una prima fase di controllo a monte che andrà completata con indagini a campione finalizzate sulle strutture e sulla clientela;
- d) Fornire servizi di assistenza a domanda al turista consumatore. Gli uffici informazioni dovranno mettere a disposizione un servizio di informazioni e di assistenza articolato su vari canali di comunicazione;
- e) Attivare un sistema di orientamento e di informazione all'impresa e agli enti erogatori dei servizi pubblici, tale da sostenere l'adeguamento delle prestazioni nei confronti dell'utenza ed eliminare carenze infrastrutturali e gestionali.

Il Sistema dell'Informazione turistica ha tra i suoi obiettivi quello di diffondere e mettere a disposizione tutti i materiali informativi predisposti. Le possibili integrazioni tra la funzione pubblica di informazione e la funzione privata di commercializzazione possono inoltre trovare una soluzione operativa solamente dopo aver definito le caratteristiche dei soggetti privati (o pubblico-

privati), la loro rappresentatività reale sul territorio.

Diventa prioritario su questo tema riorganizzare dei punti di accoglienza ed informativi nelle principali “porte di accesso” al territorio regionale (Aeroporti, porti, principali centri storici...) continuando il lavoro di dialogo con il management dei grandi gate turistici regionali.

In un territorio a forte vocazione turistica come quello regionale, l'integrazione delle competenze di un sistema territoriale di servizi di informazione con degli strumenti formidabili di comunicazione quali i sistemi informativi avanzati e il web, rappresenta un potenziale enorme per nuove strategie di marketing. Lo sviluppo di servizi informativi sempre più integrati e connessi, aiuterà anche a scoprire i punti di debolezza e i vincoli da superare per realizzare un sistema di qualità dell'accoglienza turistica, diventando uno strumento indispensabile di incontro fra operatori e utenti. Il ruolo dei sistemi informativi turistici, specialmente se integrati con le azioni di promozione, si configura come un servizio indispensabile per il sistema di commercializzazione, oltre che veicolo d'immagine di una località e delle sue politiche di accoglienza.

Altro elemento fondamentale da tener presente nella riorganizzazione del sistema di informazione turistica è rappresentato dall'attivazione di una forte integrazione fra le Redazioni esistenti sui vari territori con la Redazione Regionale che opera per www.turismo.toscana.it con lo scopo di arrivare all'organizzazione di un servizio di Back – Office unico su tutto il territorio regionale che operi in sinergia con i vari referenti delle redazioni periferiche degli ambiti turistici territoriali definiti.

Internet e strumenti innovativi di comunicazione

Nell'era dell'innovazione tecnologica, l'informazione non può comunque essere esclusivamente offerta in luoghi fisici determinati (siano essi sportelli tradizionali o virtuali). Un numero sempre maggiore di persone si muovono nelle città dotati di strumentazioni elettroniche sempre più sofisticate che gli consentono di comunicare e ottenere risposte alle loro esigenze in tempi rapidi e senza limitazioni di tempo o di spazio.

Smartphone, tablet, netbook, ecc. consentono di collegarsi con facilità alla ricerca di informazioni offerte in formato agile, immediato, ove possibile personalizzato.

L'apposizione di QR CODE, codice a barre bidimensionale a matrice, composto da moduli neri disposti all'interno di uno schema di forma quadrata, viene sempre più impiegata per memorizzare e quindi offrire informazioni generalmente destinate ad essere lette tramite un telefono cellulare o uno smartphone.

I navigatori satellitari accompagnano spesso il visitatore anche fuori dalla vettura, offrendo mappe e itinerari per raggiungere punti di interesse segnalati da altri utenti o evidenziati dagli enti di promozione turistica.

Molte altre possono essere le applicazioni da sperimentare che possono favorire una migliore distribuzione dei turisti sui vari territori, eliminando situazioni di affollamento e rendendo fruibile luoghi meno attrattivi, ma non per questo di più ridotto interesse.

Mappe digitali, guide turistiche di nuova generazione o “intelligenti”, interventi di networking sui social media, la “rete delle reti” (web 2.0) strumento di accesso privilegiato alle basi dati che costituisce oggi un eccezionale veicolo di diffusione delle informazioni turistiche verso i milioni di utenti già collegati ⁸.

⁸ Per ulteriori approfondimenti, si veda il capitolo 9.

8 Comunicare le identità ¹

8.1 Premessa

Il processo di formazione di Toscana 2020, grazie alla partecipazione e alla condivisione di idee, proposte e osservazioni da parte di operatori e stakeholder, ha consentito di approfondire notevolmente le tematiche legate alla comunicazione dell'identità. Nell'attuale contesto competitivo globale, la centralità dei sistemi territoriali è oramai consolidata e caratterizza l'analisi dei processi economici e politici, travalicando i confini degli approcci tradizionali della geografia economica e dell'economia territoriale. D'altra parte, i policy maker riconoscono la capacità di un territorio di attrarre investimenti, lavoratori, imprese e turisti come un fattore di competitività della regione e quindi stanno implementando tecniche di country branding per differenziare i territori sullo scenario concorrenziale internazionale e per creare barriere verso i potenziali rivali. Nel corso degli anni l'Unesco, attraverso la sua attività di tutela e sostegno al patrimonio storico, artistico, culturale e naturale del nostro pianeta, ha sviluppato un potente brand immediatamente riconoscibile e apprezzato a scala globale, un marchio capace di agire da attrattore di flussi turistici interni e internazionali alla ricerca di luoghi dichiarati patrimonio dell'umanità, luoghi pertanto unici e rari.

L'analisi teorica e l'evidenza empirica dimostrano che oggi la competizione riguarda i territori e non più le singole imprese (Govers, 2011): la misurazione dell'attrattività regionale (Dezi, 1999; Genco, 2006; Huggins, 2003; Pencarelli, Forlani, 2005; Saxenian, 2006; Schillaci, Longo, 2010) e la valutazione del brand territoriale (Anholt, 2002; Aronczyk, 2008; Caldwell, Freire, 2004; Gold, Ward, 1994; Kotler, Gertner, 2002; Kotler et al., 1993) hanno assunto un ruolo predominante nella letteratura internazionale.

8.2 Migliorare attrattività e competitività: un obiettivo generale da raggiungere

Negli ultimi decenni, molti studiosi si sono dedicati all'approfondimento del concetto di attrattività regionale e delle determinanti che lo influenzano. L'attrattività di un territorio può essere definita come la capacità di attrarre uomini, capitali investimenti e attività economiche provenienti dall'esterno e di mantenere queste risorse nel lungo periodo (Baslè et al., 2003). Tuttavia, spesso si crea una certa confusione tra il concetto di attrattività e quello di competitività e, infatti, talvolta stupisce che sistemi locali particolarmente attrattivi possano non essere altrettanto competitivi.

La competitività è in realtà un concetto più ampio che include anche l'analisi delle performance macroeconomiche, delle dinamiche di sviluppo endogeno e dell'andamento delle imprese del territorio (Huggins, 2003; Porter, 1990). La competitività di una regione è misurata dal livello al quale essa può produrre beni e servizi capaci di superare il test dei mercati internazionali, espandendo simultaneamente il reddito reale della sua popolazione. Dunque, il livello di attrattività di una regione non riflette completamente la sua competitività ed è funzione di un insieme di fattori economici, sociali e ambientali che interagiscono in modo sinergico (Tav. 1).

La capacità di attrarre risorse non deriva dall'azione delle singole componenti ma è il risultato di una attività sistemica e sinergica, integrata in un coerente piano di sviluppo che esprime e compone i diversi interessi espressi dal territorio. Ne consegue che la comunicazione dell'identità deve necessariamente considerare il binomio "sostenibilità e valorizzazione" che costituiscono la base per uno sviluppo omogeneo e consapevole del territorio. Partendo da questo assunto, l'attività di brainstorming e di confronto con operatori e stakeholder attorno alla leva "Comunicare l'identità" ha avuto come obiettivo principale l'individuazione di suggerimenti, idee e, soprattutto, concrete linee di azione finalizzate alla definizione di una strategia vincente per il place brand toscano.

¹ Il capitolo è a cura del Cirt (Elena Gori e Silvia Fissi).

Tav. 1 – Il rapporto tra competitività e attrattività.



Numerosi e significativi sono stati i contributi pervenuti dagli operatori e dagli stakeholder partecipanti e non.

Inoltre, i dati raccolti dall'Irpet sottolineano, pur con alcune note chiaro-scure, un indubbio successo del brand Firenze/Toscana. Tuttavia, come anticipato, i numerosi feedback raccolti, integrati con i dati relativi ai flussi turistici ed economici, evidenziano la necessità di intervenire attivamente a sostegno dell'identità toscana. È infatti indispensabile anticipare il mercato e soprattutto individuare politiche di destinazione finalizzate alla salvaguardia, al presidio e allo sviluppo della qualità del brand Toscano; in altri termini, è necessario riflettere in un'ottica di "future brand", intervenendo attivamente con proposte, anche semplici ma ben strutturate, che costituiscano la base per un solido sviluppo nel tempo.

Molti sono stati gli aspetti evidenziati durante il confronto con gli stakeholder, tuttavia, tra tutti è emersa in modo predominante la necessità di organizzazione: valori e conoscenze; informazioni e accoglienza; reti di place branding; attrattori (intrinseci e indotti). L'obiettivo di questa sezione è allora quello di rielaborare quanto raccolto in questa prima fase di disseminazione delle idee e di scambio delle visioni di ciascun stakeholder per la stesura di un percorso condiviso di linee di azione che parta proprio dall'individuazione di obiettivi specifici a cui dare concreta risposta.

8.3 Obiettivi specifici

Con riferimento al turismo, l'attrattività e la competitività concepiscono la destinazione da due differenti prospettive: la prima dal punto di vista del turista e la seconda della destinazione (Vengesay, 2003). Nel dettaglio, il turista sceglie la meta sulla base di un percorso conoscitivo che lo porta ad elaborare un "indicatore aggregato" di attributi che rendono uno specifico luogo interessante (Cho, 2008), mentre dal punto di vista della destinazione si considerano quegli attributi che quest'ultima possiede e che costituiscono una fonte di attrazione e motivazione dei turisti (Krešic, 2008).

I due punti di vista costituiscono due facce della stessa medaglia, tuttavia presentano "angolazioni" e si fondano su presupposti valutativi differenti. Il turista è sostanzialmente guidato dalla "soggettività" e dall'esigenza di compiere un proprio percorso esperienziale che dipende, non solo dalle caratteristiche oggettive della destinazione, ma anche dal proprio bagaglio di cultura, valori ed emozioni. L'attrattività e la competitività viste invece dal punto di vista della destinazione presentano caratteristiche prettamente oggettive che devono essere adeguatamente veicolate attraverso la comunicazione dell'identità. In particolar modo, è di estremo interesse l'analisi dell'attrattività turistica come fonte del vantaggio competitivo per le destinazioni italiane.

8.3.1 Obiettivo A) Comunicare il Tuscany Lifestyle

In ogni caso, l'attrattività risulta un elemento significativo della competitività di una destinazione ed è funzione di un insieme di fattori economici, sociali e ambientali che interagiscono in modo sinergico. Il concetto di regione attrattiva deve focalizzarsi su due principali dimensioni: interna ed esterna. La prima, costituita da ecosistemi e insediamenti di qualità, capace di generare coesione sociale, conoscenza e creare posti di lavoro, è un fattore chiave per trattenere cittadini, lavoratori qualificati e imprese. La dimensione esterna invece, costituita da riconoscimenti

internazionali delle qualità territoriali, connessi alla capacità di attrarre e mantenere talenti, investimenti e visitatori/turisti per motivi differenti.

Un'elevata importanza assume allora la capacità di comunicare il Tuscany Lifestyle. Accanto al turismo di massa, legato ai grandi attrattori, è possibile sviluppare anche altre destinazioni, ma è indispensabile fornire loro gli strumenti e le competenze per incrementare, anche in via complementare, l'attrattività e la capacità di accoglienza per specifici target di riferimento. In questo modo si offre al turista un più ampio ventaglio di destinazioni tra le quali scegliere che si estende anche a territori meno conosciuti e frequentati.

8.3.2 Obiettivo B) Diminuire il gap tra meta desiderata e meta effettivamente scelta

Durante la fase di consultazione, tutti gli stakeholder sono stati concordi nel rilevare la necessità di diminuire il gap tra la meta desiderata e il turismo effettivo attraverso idonee strategie di place branding.

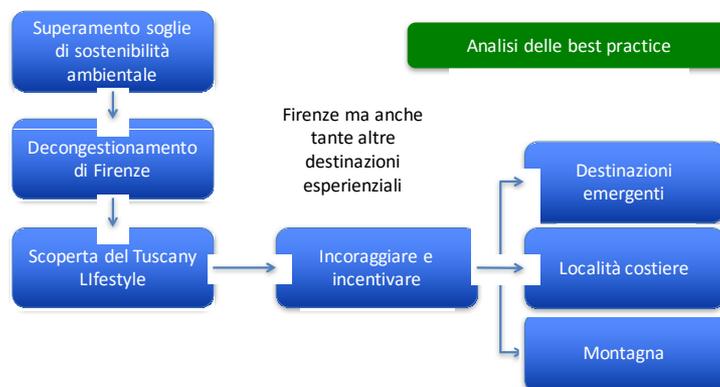
Il brand è un simbolo o un nome che individua un'area specifica e la differenzia dai territori concorrenti, rappresentando la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta. Tuttavia, è anche il frutto di un continuo e dinamico processo di costruzione di una percezione nella mente del fruitore del territorio che, pertanto, è influenzato dalle esperienze, dai ricordi e dai giudizi espressi dagli altri soggetti con i quali entra in contatto.

Il termine brand oggi, non solo è associato a prodotti e servizi, ma include luoghi, esperienze e incide sulle percezioni dell'utenza, essendone a sua volta influenzato. La reputazione del brand territoriale influenza infatti la credibilità internazionale di un territorio, il suo peso socio-politico e la creazione di alleanze e collaborazioni. Il marchio territoriale è un concetto stimolante perché risulta scarsamente inquadrato dal punto di vista teorico, ma fortemente attuale e complesso. La complessità deriva dal suo essere naturalmente multidimensionale e multilivello. Infine, è controverso perché, come qualsiasi attività fortemente dipendente dagli influssi politici, genera opinioni contrastanti e accese discussioni.

8.3.3 Obiettivo C) Salvaguardare la qualità del brand

Nell'ambito delle strategie di place branding un'attenzione particolare deve essere dedicata alla salvaguardia della qualità del brand ampiamente riconosciuto Firenze/Toscana. Il rischio che tale marchio sta correndo, peraltro evidenziato anche dai dati rilevati dall'Irpet, è che alcuni territorio della Toscana, in primis Firenze, si stiano avviando verso il superamento delle soglie di sostenibilità ambientale. A questo proposito, il percorso logico seguito dai gruppi di lavoro, anche sulla base delle indicazioni pervenute dagli operatori e dagli stakeholder, è schematizzato nella Tav. 2.

Tav. 2 – Il percorso logico per la salvaguardia del brand.



La salvaguardia della qualità del brand Firenze/Toscana, dunque, passa attraverso la necessità di interpretare il superamento delle soglie di sostenibilità ambientale di alcune destinazioni come un punto di forza. Il richiamo turistico esercitato dalle destinazioni maggiori diventa quindi

un'opportunità per la "scoperta" turistica di territori meno conosciuti per i quali riveste un ruolo centrale la costruzione di un'offerta turistica competitiva. In particolare, sicuramente è emersa la necessità di un ripensamento della rispondenza dell'offerta rispetto ai desideri e alle necessità dei potenziali turisti, proprio al fine di incoraggiare e incentivare le molte altre destinazioni esperienziali presenti in Toscana, intercettando nicchie inevase e mancati flussi derivanti dal "vorrei andare in Toscana, ma scelgo un'altra meta".

L'offerta turistica delle destinazioni prevalenti dovrà essere organizzata, integrata e correlata all'offerta di territori e prodotti, emergenti, attraverso la valorizzazione dell'identità, dei luoghi e delle caratteristiche dei paesaggi toscani. I suggerimenti emersi e condivisi si indirizzano verso la necessità di "ripensare" e "rivalutare" le nicchie di domanda inevasa. In tal senso, sono stati individuati alcuni potenziali ambiti di interesse come l'ulteriore sviluppo del "Turismo senza barriere" verso tutte le forme di disabilità, il ciclo-bike, il golf, il turismo sportivo in generale, il turismo scolastico, il turismo ambientale, il turismo romantico, il turismo d'autore e, in generale, verso tutte quelle "nicchie" che, a giudicare dai numeri, proprio nicchie non sono.

8.3.4 Le fonti informative

Dall'analisi degli obiettivi specifici volti a comunicare l'identità è emersa anche la necessità di reperire dati e informazioni utili al ripensamento/riposizionamento e sono quindi emerse numerose proposte operative. In particolare, il confronto con gli stakeholder si è concentrato su due filoni specifici:

- Misurazione oggettiva dell'impatto delle iniziative;
- Rielaborazione dei risultati emersi dalle attività degli Osservatori Turistici di Destinazione (OTD).

Con riferimento alla misurazione oggettiva delle iniziative, è emersa l'esigenza di un modello di rilevazione dei dati ex-post che consenta una valutazione dei risultati e dell'impatto che le iniziative e i progetti turistici promossi e poi realizzati hanno prodotto sul territorio di riferimento. Questo, da un lato, consentirebbe di avere contezza e consapevolezza dei risultati e, dall'altro, potrebbe sicuramente essere utilizzato a fini promozionali. A tal proposito, è emersa la necessità che la misurazione degli impatti consideri l'apporto, alle volte anche disgiunto, delle molteplici variabili che regolano il turismo. Quest'ultimo, infatti, non può che considerare aspetti multilivello dipendendo e, a sua volta, influenzando numerosi driver quali economia, infrastrutture, imprenditorialità, innovazione, internazionalizzazione, ambiente, agricoltura e artigianato.

Significative informazioni per la realizzazione di idonee strategie di azione possono essere raccolte grazie alle attività che gli Osservatori Turistici di Destinazione hanno realizzato in questi anni. Al termine della fase 2bis, infatti, è opportuno sistematizzare i risultati ottenuti dagli OTD toscani, non solo in termini di indicatori prodotti, ma soprattutto analizzando le relazioni, le soluzioni, le proposte e le strategie intraprese. Durante i lavori sono emersi numerosi esempi di come il confronto, le analisi e i brainstorming degli OTD abbiano generato maggiore coesione e consapevolezza tra gli attori e contribuito ad avviare iniziative improntate su strategie di branding territoriali risultate vincenti quando le destinazioni emergenti hanno saputo creare sinergie, sfruttando l'immaginario collettivo e valorizzando ciò che, a prima vista, poteva essere considerato una criticità piuttosto che un punto di forza, ad esempio l'estrema varietà di offerta turistica non immediatamente riconducibile a un mainstreaming specifico. Naturalmente, l'attrattività di un territorio e, conseguentemente, la ricerca di competitività non possono prescindere dalla creazione di un "ponte" tra le istituzioni e il sistema privato rappresentato dalla leva economica.

8.3.5 Linee di intervento

Nel paragrafo precedente sono stati individuati tre obiettivi specifici per lo sviluppo della leva strategica "Comunicare le identità":

- 1) Comunicare il Tuscany Lifestyle;

- 2) Diminuire il gap tra meta desiderata e meta effettivamente scelta;
- 3) Salvaguardare la qualità del brand toscano.

Questi ultimi devono essere necessariamente declinati individuando idonee linee di intervento che soddisfino le esigenze e le priorità indicate dagli stakeholder nella fase di consultazione. La Tav. 3 schematizza il collegamento tra obiettivi specifici e linee di intervento.

Tav. 3 – Il rapporto tra competitività e attrattività.

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali	
Incrementare competitività e attrattività	A) Comunicare il Tuscany Lifestyle	A.1 Associare il brand ad aspetti che stimolino l'immaginario collettivo	Fidelizzazione: Toscana un gioiello complesso	Favorire l'integrazione di servizi, il coordinamento e il consolidamento delle reti di imprese
	B) Diminuire il gap tra meta desiderata/scelta	B.1 Analisi degli attrattori B.2 Analisi delle percezioni		
	C) Salvaguardare la qualità del brand	C.1 Organizzazione di servizi di informazione e accoglienza C.2 Adeguamento della rete infrastrutturale C.3 Decongestionamento dei flussi turistici		

Linea di intervento A.1 Associare il brand ad aspetti che stimolino l'immaginario collettivo

La necessità di comunicare il Tuscany Lifestyle può essere attivata partendo da un'azione finalizzata ad associare il brand ad aspetti che stimolino l'immaginario collettivo, ad esempio legati a elementi culturali quali il cinema, il teatro, nonché gli attori e i presentatori toscani che ne rappresentano la diretta emanazione. Uno spunto di riflessione è emerso dalla possibilità di istituire una sede toscana della Scuola Nazionale di Cinema che, non solo potrebbe contribuire alla diffusione del Tuscany Lifestyle e alla valorizzazione delle mete emergenti, ma potrebbe agevolare il riconoscimento delle professionalità locali e la creazione di nuovi posti di lavoro. Anche il Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo nazionale sostiene la creazione di nuove destinazioni e di nuovi prodotti di valenza strategica basati sulla fruizione integrata delle risorse, sulla cooperazione territoriale e sulla qualità dell'informazione.

La Toscana è da sempre una meta molto ambita nell'immaginario collettivo. Il vantaggio competitivo del brand Tuscany Lifestyle è indubbio, ma esso deve essere pienamente utilizzato. Attualmente è infatti legato alla pluralità e alla varietà di patrimoni culturali, naturali, antropologici e di altra natura, espressi anche attraverso le competenze, il sapere, i talenti e le tradizioni locali. E' fondamentale intraprendere azioni che siano finalizzate a diffondere l'immagine del Tuscany Lifestyle a 365 gradi. Divengono quindi importanti le reti e le sinergie attivate dalle destinazioni emergenti e improntate alla diffusione della Tuscany Identity. Tuttavia, l'efficacia reale di queste sinergie dipende dalla loro genesi, ovvero dal legame che vantano con strategie condivise con il tessuto economico e sociale del territorio. In questo ambito, gli stakeholder sottolineano l'importanza di incrementare l'attrattività del territorio anche attraverso forme partenariati, stipulazione di accordi e convenzioni tra enti pubblici, reti di imprese, consorzi turistici, organizzazioni imprenditoriali, associazioni di categoria per la valorizzazione di destinazioni turistiche e aree esperienziali quali ambiti dotati di risorse, infrastrutture e prodotti.

Linea di intervento B.1 Analisi degli attrattori

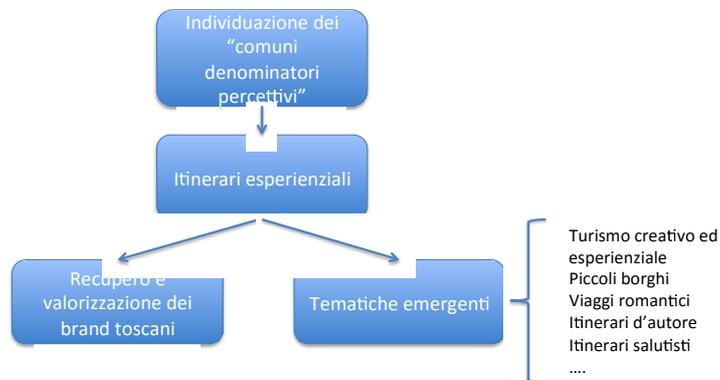
L'obiettivo specifico finalizzato alla diminuzione del gap esistente tra meta desiderata e flussi turistici effettivi può essere perseguito attraverso lo studio dell'analisi degli attrattori. In particolare, è indispensabile distinguere gli attrattori che vantano un proprio potere "intrinseco", ad esempio l'enogastronomia e la possibilità di fare esperienze di vissuto reale, da quelli che hanno invece un

potere cosiddetto “indotto” perché offrono servizi specializzati con un buon rapporto qualità/prezzo e, per la loro vicinanza a mete internazionalmente riconosciute, hanno un forte potere attrattivo, si pensi ad esempio alle capacità ricettive di Montecatini Terme o alla peculiare attrattività di Montaione.

Linea di intervento B.2 Analisi delle percezioni

Lo studio degli attrattori non può comunque prescindere dall’analisi delle percezioni, poiché il livello di competitività di un territorio dipende anche dalla percezione che ne hanno i turisti. Ricordiamo in proposito che esistono due distinte prospettive di osservazione: il punto di vista del turista e quello della destinazione. In particolare, è di estremo interesse l’analisi dell’attrattività turistica come fonte del vantaggio competitivo per le destinazioni italiane. L’attrattività risulta in ogni caso un elemento significativo della competitività di una destinazione ed è funzione di un insieme di fattori economici, sociali e ambientali che interagiscono in modo sinergico. Saper accogliere il turista dipende anche da come il residente percepisce il proprio territorio e da quali esperienze vorrebbe effettuare in qualità di turista della destinazione. Naturalmente, anche la dimensione esterna della destinazione è fondamentale: ad esempio il riconoscimento di un sito come patrimonio UNESCO costituisce un indubbio vantaggio competitivo e un valore aggiunto che deve essere “speso” adeguatamente. Così come sottolineato anche nel Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale, l’ampliamento della lista del patrimonio mondiale UNESCO con siti/beni meno noti può contribuire ad arricchire l’offerta turistica con aree non ancora coinvolte da un numero consistente di visitatori, alleggerendo così l’impatto sui principali attrattori. Molti degli stakeholder consultati sono concordi che dall’analisi delle percezioni dovrebbero emergere dei “comuni denominatori esperienziali” che costituiscano i driver lungo i quali individuare l’offerta e, conseguentemente, i percorsi esperienziali da proporre all’esterno (Tav. 4).

Tav. 4 – Il percorso logico per l’individuazione dei comuni denominatori percettivi.



È quindi fondamentale comunicare e conoscere, non solo le percezioni dei turisti, ma anche dei residenti che vivono il luogo e che sono maggiormente capaci di tracciare quei percorsi esperienziali, quel turismo tailor-made che in grado di diminuire il gap tra meta desiderata e flusso effettivo.

Linea di intervento C.1 Organizzazione dei servizi di accoglienza e di informazione

L’obiettivo legato alla salvaguardia della qualità del brand individuato attraverso la concertazione con gli stakeholder viene spesso legato alla necessità di una migliore organizzazione dei servizi di informazione e di accoglienza. L’organizzazione deve consentire la realizzazione di una programmazione strategica delle iniziative coordinata da un punto di vista temporale e tematico, evitando sovrapposizioni e generando sinergie tra le numerose e interessanti proposte culturali, sportive, religiose, enogastronomiche offerte nel territorio toscano. In altri termini, occorre sistematizzare l’offerta, spesso già presente, attraverso un’adeguata programmazione.

Oltre al coordinamento, monitoraggio e divulgazione delle iniziative per periodo, occorre procedere al coordinamento, monitoraggio e divulgazione delle iniziative in base al target di

domanda. Infatti, il potenziale turista non effettua distinzioni significative tra eventi realizzati in un territorio toscano piuttosto che in un altro, ma cerca e, conseguentemente, seleziona le sue mete in base alle esperienze che vuole vivere (turismo esperienziale) e al periodo che ha a disposizione e al rapporto prezzo/qualità. Questo aspetto si lega al bisogno di organizzare valori, conoscenze, informazioni, accoglienza, ecc. È di immediata evidenza come, anche a seguito delle sollecitazioni prodotte dalla consultazione effettuata e propedeutica alla redazione di questo documento, tale aspetto si intrecci a doppio filo con la leva relativa agli “Ecosistemi digitali”. La sede “naturale” di questa migliore organizzazione non può che trovare espressione nei sistemi digitali in generale e nel web in particolare dove, tuttavia, è chiara l’esigenza di individuare una piattaforma unica che, al tempo stesso, abbia la rilevanza e l’autorevolezza per essere riconosciuta come fonte certa di dati di qualità. Lo sviluppo di tale problematica dovrà necessariamente essere condiviso con gli esperti di comunicazione informatica.

Durante la consultazione sono pervenuti numerosi suggerimenti su come reperire le informazioni relative agli eventi. Innanzitutto, è necessario che tutti gli attori – pubblici e privati – ragionino creando pacchetti secondo le diverse esperienze, emozioni, sensazioni che il turista desidera sperimentare, nell’ottica di un turismo “tailor-made”. Un altro aspetto operativo fondamentale è che gli stakeholder comunichino prontamente e in modo omogeneo le iniziative e gli eventi che possono potenzialmente interessare il turista. In considerazione dell’ampiezza delle informazioni utili al turista, è quindi opportuno che comunichino tutto. Inoltre, per rendere completo il “quadro esperienziale” è necessario coinvolgere anche gli operatori locali privati, come le guide turistiche che ben conoscono “il polso della situazione”. Infine, è emersa la necessità di valorizzare anche i cosiddetti “fuoriclasse”, ovvero gli operatori che per caratteristiche intrinseche costituiscono un punto di attrazione, coloro che, rispetto agli altri, fanno la differenza poiché si distinguono per capacità di accoglienza, innovatività e qualità dei prodotti offerti, di comunicazione, ecc.

Linea di intervento C.2 Adeguamento della rete infrastrutturale

L’obiettivo di salvaguardare la qualità del brand Firenze/Toscana, inoltre, si correla direttamente con la linea di intervento, condivisa anche a livello di Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale, relativa agli aspetti legati all’accessibilità e alla mobilità interna delle destinazioni turistiche, ovvero all’adeguamento delle reti infrastrutturali. In proposito, ricordiamo che l’allegato al DEF 2016 “Strategie per le infrastrutture di trasporto e la logistica” e il Piano straordinario della Mobilità Turistica (PSMT – D.l. 83/2014) riconoscono i poli turistici come componenti fondamentali del sistema infrastrutturale nazionale.

Il presente Documento propone quindi una linea di intervento dedicata allo sviluppo dei sistemi di trasporto pubblico locale, ai servizi di mobilità condivisa, ma anche alla valorizzazione delle infrastrutture quali elementi del paesaggio e fattori di promozione della domanda turistica come, ad esempio, i percorsi ciclabili, gli itinerari storici e le ferrovie montane. A tal fine, l’offerta trasportistica locale deve necessariamente essere integrata, attraverso forme di partenariato ed accordi, con quella turistica, elevando così lo stesso patrimonio infrastrutturale a elemento di attrattività. Fondamentale è anche l’importanza delle cosiddette “porte di accesso” al territorio toscano come gli hub aeroportuali e i porti commerciali e turistici.

Linea di intervento C.3 Decongestionamento dei flussi

Infine, l’obiettivo di salvaguardare la qualità del brand Firenze/Toscana richiede anche uno sforzo verso il decongestionamento dei flussi turistici. In particolare, l’incremento costante dei flussi turistici di Firenze impone una riflessione sulle conseguenze che derivano dal superamento delle soglie di sostenibilità ambientale. Queste conseguenze possono essere negative (la percezione di una meta “finta”) ma anche positive, incentivando la riscoperta dei luoghi più veri e meno inflazionati dal turismo. In particolare, dalla criticità legata alla presa di coscienza del superamento della soglia di sostenibilità ambientale di Firenze e dalla conseguente necessità di un decongestionamento dei relativi flussi, è emerso un punto di forza della strategia di branding toscano che potrebbe puntare, non solo su Firenze, ma anche sulle tante altre destinazioni

esperienziali da scoprire. Tuttavia, non dobbiamo dimenticare che la sostenibilità è strettamente correlata con l'organizzazione dell'accoglienza, la ricerca della qualità delle destinazioni. Il livello di sostenibilità può infatti essere innalzato mediante una migliore organizzazione dei servizi di accoglienza, migliorando quindi le modalità attraverso le quali viene offerto il territorio.

In questa linea di intervento il paesaggio toscano, inteso in senso lato, identifica e diversifica le cosiddette mete emergenti divenendo l'attrattore strategico sul quale puntare per attirare nuovi flussi e redistribuirli sul territorio, mitigando la polarizzazione verso le destinazioni toscane "classiche", i conflitti negli usi dello spazio ma anche i "costi d'immagine" legati ad una percezione del turista di trovarsi in una destinazione non reale, distante dal modo di vivere toscano. Questa ultima considerazione ci porta ad individuare un'ulteriore linea di azione che possiamo definire trasversale e che poggia le proprie basi sul concetto di "gioiello complesso" e sulle "altre toscane" da visitare che custodiscono per loro stessa natura il vero Tuscany Lifestyle.

Linea di intervento trasversale - Fidelizzazione: Toscana un gioiello complesso

Tutti gli effetti delle precedenti azioni non possono prescindere dalla necessità di fidelizzazione del turista. La fidelizzazione si ottiene se il turista ha uno stimolo per ritornare in Toscana e per diffondere il Tuscany Lifestyle; in altri termini, se il turista ha la percezione di non aver esplorato tutti i percorsi che la Toscana offre, se ha la sensazione di non aver intrapreso tutti i variegati percorsi esperienziali che il territorio stesso consente.

Il brand Toscana deve necessariamente essere articolato per prodotti e destinazioni, deve essere dinamico, stimolare l'immaginario collettivo e, al tempo stesso, aderire alla storia delle genti toscane, insomma deve essere vero. Pertanto, la realizzazione di un brand Toscano articolato e dinamico non può che passare attraverso l'analisi e lo sviluppo dei valori e dei grandi attrattori dell'identità toscana (storici, culturali, imprenditoriali, sociali, ecc.). La Toscana si presenta infatti come un "gioiello complesso", come un "mosaico di molte identità". Questo aspetto è presente anche nel Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale dove si fa riferimento al fatto che le strategie di intervento devono essere territorialmente integrate per utilizzare pienamente il vantaggio competitivo derivante dalle "diversità di prossimità", ossia dal fatto che territori continui possono essere molto diversi per tipologie di patrimoni materiali e immateriali posseduti.

Incoraggiare e valorizzare i flussi verso le destinazioni emergenti e le altre toscane rispetto a Firenze è una risposta all'esigenza di fidelizzare maggiormente il turista. Quest'ultimo, infatti, potrà essere indirizzato verso quelle numerose toscane che costituiscono un gioiello complesso che potrà essere esplorato e visitato più volte seguendo percorsi esperienziali tailor-made. In questo contesto di "piccolo" e "non contaminato" dal turismo di massa, anche i disagi direttamente legati, ad esempio, ad aspetti infrastrutturali potranno essere convertiti nei punti di forza di una esperienza di Tuscany Lifestyle improntata alla slow-real-life.

La fidelizzazione passa quindi attraverso anche la promozione e la valorizzazione integrata delle destinazioni turistiche emergenti: si tratta di incentivare le destinazioni territoriali con un alto potenziale ma ancora non riconosciute come mete turistiche. Questa linea di intervento è perfettamente coerente con quanto previsto dal Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale che punta al sostegno e al rafforzamento delle destinazioni emergenti – in particolare, città d'arte, borghi, parchi, montagne, aree protette ed aree rurali – in cui possono essere costruiti e/o rafforzati prodotti turistici basati sulla fruizione responsabile, sul rafforzamento degli elementi di sostenibilità del turismo e sull'innovazione. Nella linea strategica nazionale una particolare attenzione è attribuita al ruolo delle città Capitale Italiana della cultura su cui il PON Cultura e Sviluppo sta compiendo un importante investimento.

Questa linea di azione trasversale relativa alla fidelizzazione del turista è strettamente collegata con la linea di intervento connessa con l'organizzazione dei servizi di informazione e di accoglienza. Infatti, così come richiamato anche nel Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale, la varietà e la complessità dei paesaggi richiede di rafforzare la "tipizzazione" delle offerte territoriali, attraverso il riconoscimento delle autenticità nell'ambito di una strategia

nazionale e regionale di valorizzazione turistica. Tuttavia, tali peculiarità non devono indurre alla parcellizzazione dell'offerta che, al contrario, deve integrare le differenti esperienze turistiche incoraggiando soluzioni organizzative sempre più efficienti ed efficaci e favorendo le relazioni e le partnership tra comparti diversi (enogastronomia, cultura, agricoltura, religione, sport, ecc.).

Un ulteriore elemento, peraltro presente anche nel Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale (PST 2017-2011), è rappresentato dall'attenzione alla fruizione delle destinazioni e dei territori emergenti attraverso percorsi alternativi (vie e cammini) di cui la Toscana è assai ricca: si pensi, ad esempio, alla via Francigena, al cammino di Sant'Jacopo, alla Grande Escursione Appenninica (GEA), all'arcipelago toscano, ecc.

E ancora, il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale ha promosso, in collaborazione con le Regioni, una ricognizione delle destinazioni territoriali riconoscibili come aggregazioni di risorse attrattive, di infrastrutture e di servizi in cui siano presenti prodotti turistici definiti. In questo modo – secondo le modalità di monitoraggio e di revisione del piano nazionale e di quello toscano – sarà possibile individuare un “catalogo” di destinazioni e prodotti, identificando allo stesso tempo le esigenze di policy maggiormente avvertite a livello territoriale.

Dal confronto con gli stakeholder è emersa inoltre la necessità di procedere, anche nel campo del marketing territoriale, a un maggior coinvolgimento delle imprese nei progetti attraverso collaborazioni tra pubblico e privato che comportino anche la compartecipazione economica delle imprese. Alla base delle difficoltà di realizzare accordi con le imprese per la diffusione del brand vi è, da una parte, la frammentazione del settore turistico e, dall'altra, il clima di generale sfiducia/scetticismo nei confronti delle proposte che provengono dal pubblico.

Linea di intervento trasversale – Favorire l'integrazione

Una ulteriore linea di intervento identificata in fase di consultazione e legata a tutti gli obiettivi specifici individuati, è relativa alla necessità di integrare i servizi e di consolidare le reti di imprese: l'organizzazione e il coordinamento costituiscono infatti un elemento imprescindibile per il buon funzionamento di qualsiasi destinazione o prodotto turistico.

L'aggregazione degli operatori turistici e l'integrazione dei servizi è correlata alla presenza di incentivi finanziari ma anche e, soprattutto, ad azioni finalizzate a rafforzare la progettualità mirata di settore. Dovranno quindi essere individuate azioni dedicate a incentivare la progettualità delle imprese, anche attraverso lo sviluppo di progetti di integrazione e aggregazione come le reti di imprese. Ed ancora in questa linea di intervento devono essere previste delle azioni attuative finalizzate allo sviluppo della cooperazione pubblico-privata per il miglioramento e l'ampliamento della gamma dei prodotti turistici attraverso iniziative che prevedano l'utilizzo di risorse turistiche pubbliche da parte di soggetti privati.

L'aggregazione e la cooperazione tra le imprese turistiche del territorio, nonché tra pubblico e privato, deve condurre alla realizzazione di cluster territoriali e multi-tematici che cooperino per sviluppare una nuova offerta turistica integrata e concorrenziale sul mercato, superando i localismi e le frammentazioni attualmente esistenti.

A conclusione di questa parte dedicata alla comunicazione del brand, ovvero a comunicare l'identità quale asset fondamentale, ci preme sottolineare che l'importanza di questo elemento richiede necessariamente un approccio tecnico integrato, anche in termini di soluzioni operative da adottare. Pertanto, gli asset turistici dovranno essere correlati a quelli di altre filiere produttive che rappresentano, in generale, il made in Italy, ad esempio moda, enogastronomia, design e cultura. Questa integrazione è funzionale alla corretta comunicazione dell'immagine di una Regione desiderata, non tanto per il suo patrimonio culturale, per la sua bellezza, per la sua capacità di offrire benessere ed esperienze, quanto piuttosto per la sua capacità di essere autentica e vera.

9 Cura dei contenuti ¹

9.1 Premessa

Il processo di formazione del Documento Toscana 2020, grazie alla partecipazione e alla condivisione di idee, proposte e osservazioni da parte di operatori e stakeholder, ha consentito di approfondire notevolmente le tematiche legate alla cura dei contenuti. Quest'ultima infatti rappresenta sicuramente un elemento fondamentale per la buona riuscita della pianificazione turistica regionale.

I contenuti tematici necessitano di essere ripensati e riorganizzati affinché possano rappresentare correttamente il proprio valore aggiunto, stimolando l'immaginario del viaggiatore. Il comune denominatore che, in generale, ha spinto alla redazione del Piano e, più in particolare, all'individuazione di una parte dedicata alla cura dei contenuti è la volontà di incrementare la qualità dell'ospitalità, anche correlandola a strategie di innovazione che, partendo dalle caratteristiche specifiche del territorio e dell'accoglienza toscana, siano in grado di sostenere i flussi turistici.

D'altra parte, la cura dei contenuti non può tralasciare alcune tematiche emergenti, in particolare la necessità di garantire un turismo per tutti. Conseguentemente, è indispensabile fornire contenuti adeguati per tutte le tipologie di viaggiatori potenzialmente interessati a vivere un'esperienza nel territorio toscano. Il turismo accessibile non deve essere interpretato come un turismo rivolto a persone con esigenze particolari, bensì come un concetto più ampio che coinvolge tutte le politiche dell'accoglienza. In sostanza, la filosofia è quella per cui ciò che è accessibile alle persone con esigenze particolari risulta più funzionale per tutti. Un sistema turistico in grado di informare tenendo conto delle esigenze particolari di ogni turista è un sistema accogliente e capace di creare le condizioni ideali affinché chiunque possa godere di un soggiorno piacevole.

9.2 Obiettivi specifici

L'obiettivo generale volto ad organizzare e approfondire i contenuti tematici rispondenti alla motivazione e alle esigenze dei viaggiatori può essere articolato in ulteriori obiettivi specifici connessi con l'informazione e la comunicazione verso i turisti.

Con riferimento alla cura dei contenuti, numerosi sono gli aspetti che ne influenzano il risultato. In particolare, il raggiungimento dell'obiettivo generale di rispondere maggiormente alle esigenze di viaggiatori, può essere articolato nei seguenti obiettivi specifici:

- a) Consolidare e migliorare l'appeal dell'offerta turistica regionale;
- b) Differenziare i contenuti;
- c) Definire i livelli specifici di informazione, approfondimento e fruizione.

È quindi necessario progettare contenuti specifici mirati rispetto ai target, originali, di qualità e differenziati nelle tematiche e nei livelli di approfondimento. In altri termini, occorre definire diversi livelli di informazione/approfondimento/fruizione regionale e locale destinati, sia ai nuovi visitatori, sia ai soggetti "fidelizzati" che tornano nuovamente nel territorio toscano.

Naturalmente, molti di questi obiettivi specifici si correlano trasversalmente anche alle altre leve individuate nel Documento Toscana 2020 come, ad esempio, l'accoglienza e gli ecosistemi digitali.

9.2.1 Obiettivo A) Consolidare e migliorare l'appeal dell'offerta turistica regionale

Il turista deve essere incentivato, invogliato a scoprire la miriade di sfaccettature e di esperienze che il territorio toscano può offrirgli. Anche in questo ambito, come osservato per la leva

¹ Il capitolo è a cura del Cirt (Elena Gori e Silvia Fissi).

precedente, un'elevata importanza assume la capacità di comunicare il *Tuscany Lifestyle*. Il lifestyle toscano è sinonimo di armonia, benessere, bellezza, moda e design. Uno dei "nemici" principali dell'immagine turistica regionale è costituito dalla frammentazione delle proposte promozionali in termini sia di offerta pubblica che di prodotti turistici privati. Da qui emerge la necessità di impiegare piattaforme di promozione che rappresentino il riferimento di base all'interno delle quali collocare la proposta di destinazione e il prodotto turistico, nonché adeguate azioni di coordinamento volte a migliorare la qualità dei servizi di informazione e di accoglienza. Così come evidenziato anche nel Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale, la qualità delle destinazioni turistiche passa anche attraverso l'integrazione delle funzioni di informazione, assistenza, accoglienza, promozione e commercializzazione degli uffici di informazione e accoglienza turistica (IAT). Inoltre, una particolare attenzione, anche da un punto di vista informativo, deve essere garantita alle nuove tematiche e alla comunicazione di percorsi personalizzati.

9.2.2 Obiettivo B) Differenziare i contenuti

Al fine di intercettare compiutamente i flussi turistici rispondendo alle esigenze dei viaggiatori è necessario procedere a una differenziazione dei contenuti dell'offerta. Quest'ultima infatti deve risultare quanto più possibile rispondente alle esperienze che il turista desidera vivere e, dunque, anche in questo caso, si impone l'esigenza di considerare le specifiche necessità del turista in modo, inizialmente, da assicurarsene la preferenza rispetto alle altre destinazioni e, secondariamente, a fidelizzarlo attraverso offerte che via via possano invogliarlo a scegliere nuovamente il territorio toscano come meta dei suoi viaggi. A questo proposito, risulta indispensabile una adeguata differenziazione dei contenuti in modo da trasmettere al turista in modo chiaro e incontrovertibile le peculiarità e le specificità che, all'interno della Toscana, diversificano i territori permettendo di compiere un percorso esperienziale differente.

È, infine, del tutto evidente come questo obiettivo si correli direttamente con quello trattato nel paragrafo precedente "Comunicare l'identità".

9.2.3 Obiettivo C) Definizione di livelli specifici di informazione, approfondimento e fruizione

Se i contenuti devono essere differenziati in ragione dell'offerta, anche i flussi informativi e i canali utilizzati per la circolazione delle notizie devono essere conseguentemente adattati alle esigenze manifestate dai numerosi stakeholder.

Pertanto, occorre, da un lato, ripensare i livelli di approfondimento delle informazioni in modo da renderle adeguate rispetto alle necessità dei fruitori e, dall'altro, individuare la modalità più corretta che può essere utilizzata per far circolare le notizie. Con riferimento a quest'ultimo punto è utile precisare che la circolazione delle informazioni è un aspetto che non riguarda soltanto i turisti, ma anche tra coloro che complessivamente compongono il bacino di offerta. L'utilizzo di un canale informativo adeguato infatti permette, in generale, una migliore fruizione delle notizie da parte di chi ne ha bisogno e, più in particolare, consente di creare un meccanismo di controllo ulteriore rispetto all'adeguatezza dei contenuti e al loro livello di approfondimento.

9.2.4 Linee di intervento

Nel paragrafo precedente sono stati individuati i seguenti tre obiettivi specifici per lo sviluppo della leva strategica "Cura dei contenuti":

- 1) Consolidare e migliorare l'appeal dell'offerta turistica regionale;
- 2) Differenziare i contenuti;
- 3) Definire i livelli specifici di informazione, approfondimento e fruizione.

Questi obiettivi specifici devono essere necessariamente declinati individuando idonee linee di intervento che soddisfino le esigenze e le priorità indicate dagli stakeholder durante la fase di

consultazione. La Tav. 1 schematizza il collegamento tra obiettivi specifici e linee di intervento.

Tav. 1 – Lo schema di collegamento tra obiettivi specifici e linee di intervento.

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali	
Articolare e approfondire i contenuti tematici rispondendo alle esigenze dei viaggiatori	A) Consolidare e migliorare l'appeal dell'offerta turistica regionale	A.1 Azioni di coordinamento della qualità dei servizi di informazione ed accoglienza A.2 Nuove tematiche e prodotti personalizzati	Formazione degli operatori	Favorire l'integrazione di servizi, il coordinamento e il consolidamento delle reti di imprese
	B) Differenziare i contenuti	B.1 Valorizzazione degli attrattori B.2 Innovazione della comunicazione turistica		
	C) Definizione di livelli specifici di informazione, approfondimento e fruizione	C.1 Attenzione ai canali informativi emergenti		

Linea di intervento A.1 Azioni di coordinamento della qualità dei servizi di informazione ed accoglienza

È indispensabile lavorare su azioni volte al coordinamento della qualità dei servizi di informazione e di accoglienza, con attività concertate con le strutture deputate a questi servizi, in modo da delineare forme aggregate in grado di fornire adeguate risposte alle esigenze dei turisti.

Ancora una volta dunque emerge con forza la necessità di un coordinamento degli sforzi che gli operatori quotidianamente compiono nell'esercizio della propria attività. Gli operatori del territorio, pubblici e privati, dovrebbero quindi organizzarsi in cluster multitematici, soprattutto per quanto riguarda i servizi di informazione e accoglienza, che devono essere di tipo "trasversale" e non limitati ai singoli territori e ai confini comunali o sovracomunali. A tal fine, il punto di aggregazione maggiormente appropriato per compiere azioni volte alla omogeneizzazione delle informazioni e delle azioni di accoglienza può essere individuato negli uffici IAT, anche in coerenza con quanto previsto dal Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale che propone il coinvolgimento delle Regioni, dei soggetti gestori degli uffici IAT e delle associazioni di categoria ai fini dell'individuazione di standard minimi, di percorsi formativi, di modalità di riconoscimento, di elementi identificativi e segnaletici comuni. Gli uffici IAT potranno operare efficacemente grazie alla condivisione degli elementi di base dell'Ecosistema Digitale Toscano di promozione turistica.

Anche la progettazione di servizi di qualità deve essere realizzata attraverso un'attenta analisi delle aspettative dei viaggiatori. A tal fine, particolarmente interessanti sembrano essere le indagini compiute sulle aspettative dei viaggiatori attraverso una disamina dei feedback rilasciati sui portali di booking più diffusi (expedia.it, booking.com, ecc.) riguardo i punti di forza e di debolezza segnalati dagli stessi turisti durante il proprio soggiorno oppure immediatamente dopo.

Linea di intervento A.2 Nuove tematiche e prodotti personalizzati

L'informazione e i contenuti tematici devono essere adeguati (personalizzati) favorendo la valorizzazione, la promozione e lo sviluppo di contenuti originali non ancora diffusi presso il grande pubblico. Da un lato, occorre quindi innovare quei contenuti che sono già conosciuti ma non sufficientemente approfonditi e/o comunicati e, dall'altro, è necessario procedere alla progettazione di nuove tematiche e di nuovi contenuti specifici in modo da creare un'offerta differenziata e personalizzata rivolta a nicchie di mercato in crescita. Il risultato sarà un riposizionamento della destinazione attraverso l'innovazione di prodotti turistici già esistenti e la creazione di nuove proposte.

Tra le tematiche emergenti si segnalano a titolo meramente indicativo e senza alcuna pretesa di esaustività le seguenti: turismo creativo ed esperienziale (partecipazione, socialità, curiosità, scoperta, passioni); piccoli borghi (qualità della vita, sicurezza, socialità); viaggi romantici (wedding, anniversari, promesse d'amore); siti Unesco (bellezza, storia, cultura); arte contemporanea (percorsi, produzioni, curiosità, dialogo passato-presente); lavoro in Toscana (mice, incentive, meeting, team building, coaching); Toscana con i miei... (viaggi familiari, per gruppi di amici, scolastici, giovanili, di studio); cineturismo (set, location, personaggi); itinerari d'autore (grandi viaggiatori, artisti, scienziati, musicisti).

Linea di intervento B.1 Valorizzazione degli attrattori

L'obiettivo specifico finalizzato alla differenziazione dei contenuti può essere perseguito anche e soprattutto attraverso un adeguato studio degli attrattori, ovvero delle motivazioni che conducono o che, potenzialmente, potrebbero condurre il turista verso una determinata destinazione.

Attraverso l'analisi degli attrattori, sarà possibile individuare quello che è consigliabile "spingere" rispetto agli altri poiché, verosimilmente, sarà in grado di ottenere un maggiore appeal presso i turisti. Sembra appena il caso di ricordare che questo maggiore appeal non necessariamente sarà legato alle peculiarità che sono maggiormente apprezzate dai turisti (cultura, arte, ecc.) ma, se possibile, potrà e dovrà essere connesso ad aspetti valori o elementi che identificano inequivocabilmente il territorio toscano, favorendo così la differenziazione del contenuto di cui si è trattato sopra.

A questo punto, il contenuto dell'informazione deve essere coerente con la tipologia di attrattore che si desidera promuovere². Una volta individuati gli attrattori e, conseguentemente, selezionati i contenuti informativi, le loro caratteristiche specifiche potranno essere articolate anche per tematiche di riconosciuto richiamo turistico, quali arte e cultura, enogastronomia, mare e isole toscane, campagna e paesaggio toscano e lifestyle toscano in generale.

Linea di intervento B.2 Innovazione della comunicazione turistica

L'altro comune denominatore sul quale deve convergere lo sforzo delle strategie volte all'incremento dei flussi turistici sono le potenzialità che la rete offre in termini di innovazione. L'elevato utilizzo da parte dei clienti di siti web come Expedia, Tripadvisor, Booking ed altri propone una sfida strategica nuova alle imprese del comparto turistico che si concretizza con l'ingresso nel business delle informazioni. In proposito, si sottolinea come la variabile "informazione" sia particolarmente critica. La visibilità che il web offre alle aziende può generare, al tempo stesso, problematiche diametralmente opposte rispetto alla questione iniziale: le informazioni presenti in rete potrebbero infatti risultare eccessive, con inefficienze legate a duplicazioni inutili e ridondanze connesse all'overload informativo.

A tal fine, si rende necessario l'impiego di nuovi strumenti e l'adozione di nuovi approcci rispetto al marketing mix, che continua ad essere fondato sulle "4 p" (price, product, place e promotion) ma che, secondo alcuni autori, dovrebbe essere arricchito con le cosiddette "3 c" (content, community e commerce).

Lo scopo dell'impresa e della destinazione turistica in rete diventa quindi quello di sviluppare un dialogo con l'utente fondato, non su informazioni "da catalogo" (prezzi, foto statiche, contatti, ecc.), ma su informazioni utili, attraenti e capaci di suscitare l'attenzione facendo partecipare il potenziale turista in modo attivo già nel momento in cui usufruisce delle informazioni disponibili in rete. Per questo motivo le nuove prospettive del marketing turistico in rete sono ben sintetizzate da tre parole-chiave:

- 1) "Content", ovvero prestare attenzione al contenuto più che alla forma, alla credibilità delle informazioni, all'obiettività dei messaggi e non all'utilizzo di superlativi evidentemente di parte e quindi inattendibili;

² La tematica dell'analisi degli attrattori è già stata trattata nell'ambito del capitolo 7 relativo alla comunicazione dell'identità.

- 2) “Community”, vale a dire consentire agli utenti di relazionarsi tra loro, talvolta evitando del tutto di entrare nel dialogo reticolare (spesso simile a quello di una tribù), valorizzando il contributo dei contenuti generati dagli stessi utenti (user-generated content) enormemente più credibili rispetto a quelli forniti dall’impresa;
- 3) “Commerce”, ovvero valorizzare le potenzialità del commercio elettronico, capace di collegare la comunicazione in rete alla commercializzazione dei servizi turistici (promocommercializzazione), annoso problema richiamato spesso dagli studiosi e dai policy-makers ma mai completamente superato.

Linea di intervento C.1 Attenzione ai canali informativi emergenti

Per quanto riguarda le strategie di comunicazione, gli operatori e gli stakeholder sono concordi sulla necessità di un loro radicale cambiamento. La cura dei contenuti prende avvio anche da una particolare attenzione ai nuovi canali informativi emergenti e alla comunicazione che attraverso di essi può essere realizzata. Occorre quindi puntare sui sistemi digitali, sulla narrazione, sull’utilizzo di tecnologie esperienziali legate anche alla realtà virtuale, individuando linee di azione che favoriscano lo sviluppo dei nuovi canali informativi. Saranno quindi ulteriormente sviluppate esperienze già avviate di predisposizione di storytelling diffusi, ad esempio Toscana Ovunque Bella, che riescano a valorizzare competenze, qualità dei contenuti e uso efficace delle informazioni.

Inoltre, il sistema comunicativo si sta muovendo verso una comunicazione integrata che accoglie le “vecchie discipline” quali pubblicità, ricerca direct e digital marketing nell’unico concetto di comunicazione integrata. Una campagna di marketing integrato utilizza infatti il potenziale di ciascun canale in modo sinergico, raggiungendo una performance migliore rispetto all’efficacia prodotta dai singoli canali. Tra i canali comunicativi emergenti si evidenzia il circuito dei blogger, veri e propri opinion leader della rete specializzati in differenti settori (dai viaggi alla gastronomia, dalle famiglie alla cultura e alla moda), e fortemente connessi ai propri follower con i quali scambiano informazioni, idee e materiali. Molte destinazioni e numerosi brand ospitano i blogger fornendo loro un alloggio e/o contribuendo in tutto o in parte alle spese di viaggio in cambio di visibilità sui portali e sui social media. I singoli blogger, inoltre, possono essere coinvolti nelle campagne di sponsorizzazione.

Linea di intervento trasversale - Formazione degli operatori

Gli effetti delle precedenti azioni non possono prescindere dalla necessità di formare adeguatamente gli operatori. Il territorio toscano si caratterizza infatti per la presenza di una dimensione di impresa e di forme di ricettività “minore” che presentano, per loro stessa natura, limiti sulle competenze e sulla dimensione propria della imprenditorialità.

Tutti gli operatori devono essere formati e aggiornati professionalmente, visto che l’informazione e la comunicazione, ormai da troppo tempo, sfruttano una posizione di vantaggio del territorio, senza interrogarsi sulla necessità di formare adeguatamente rispetto alla necessità di informare e comunicare. Coloro che operano all’interno dei punti informativi che producono il materiale informativo e che gestiscono i siti web e i social troppo spesso sono soggetti che effettuano queste attività sulla base di un “artigianato”, volenteroso e in qualche misura encomiabile, ma che non è più sufficiente a garantire il giusto appeal all’offerta turistica regionale. In questo stesso senso si esprime anche il Piano Strategico di Sviluppo del Turismo nazionale che prevede il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse (amministrazioni centrali, regionali e locali, rappresentanze imprenditoriali, istituti di formazione superiore e universitaria, agenzie per l’impiego) affinché lo sviluppo delle competenze sia incluso in programmi formativi tecnico-professionali e manageriali, settoriali e trasversali. In particolare, il potenziamento delle attività educative deve essere perseguito nel ciclo secondario e nella formazione manageriale attraverso la formazione in aula ma anche mediante lo sviluppo delle cosiddette “soft skills”. Questa linea di intervento prevede il coinvolgimento attivo e la valorizzazione degli Istituti Tecnici Professionali per il Turismo.

Linea di intervento trasversale – Favorire l'integrazione

Una ulteriore linea di intervento individuata durante la fase di consultazione e legata a tutti gli obiettivi specifici individuati è relativa alla necessità di integrare i servizi di informazione e di consolidare le reti di imprese: organizzare e coordinare costituisce infatti un elemento imprescindibile per il buon funzionamento di qualsiasi destinazione o prodotto turistico. Questa linea di intervento, con riferimento all'obiettivo generale "Comunicare l'identità", è già stata trattata precedentemente. Qui preme sottolineare che l'integrazione deve realizzarsi anche per quanto riguarda la cura dei contenuti. Gli enti pubblici devono mettere a disposizione le infrastrutture di base, contenitori di sistemi di promozione.

Inoltre, con l'estensione della tassa di soggiorno a tutti i comuni, il sistema territoriale ha l'opportunità di investire tale risorsa per azioni di promozione coordinate e condivise. Nell'ottica della cooperazione pubblico/privato, la promozione della destinazione trova la sua "sede naturale" nell'operatore pubblico, mentre la definizione dei prodotti e il livello effettivo della qualità dei servizi offerti vede nell'operatore privato il suo interlocutore principale.

10 Ecosistemi digitali ¹

10.1 Premessa

“L’ecosistema digitale turistico è l’insieme di regole e convenzioni, competenze e professionalità, infrastrutture e sistemi tecnologici che consentono alla governance della Destinazione di gestire la digitalizzazione e la promozione dell’offerta turistica”.

Il Piano Strategico della Regione Toscana mira a sviluppare l’ecosistema digitale a supporto della Destinazione Toscana, in piena sinergia con quanto previsto dal Piano Strategico del Turismo nazionale.

Gli obiettivi e le linee di intervento contenuti nel PST 2017/2022 costituiscono il quadro di riferimento per la definizione della strategia regionale in materia. In sintesi:

- “Valorizzare in modo integrato le aree strategiche di attrazione turistica e i relativi prodotti” (Obiettivo Specifico A.1)
 - “Sostegno a imprese innovative e creative per lo sviluppo di nuovi prodotti” (Linea A.3.5)
- “Digitalizzare il sistema turistico italiano” (O. S. B.1)
 - “Creazione di un Ecosistema digitale della Cultura e del Turismo” (Linea B.1.1)
 - “Infrastrutturazione per la fruizione “in mobilità” di servizi: banda larga, ultra larga, wi-fi, accesso unico” (Linea B.1.2)
 - “Interoperabilità digitale DMS” (Linea B.1.3)
- “Accrescere la cultura dell’ospitalità e sviluppare competenze adeguate alla evoluzione del mercato (O.S. B.3)
 - “Potenziamento del sistema di incentivi per la digitalizzazione delle imprese del turismo” (Linea B.4.5)
- “Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione” (O. S. C.3)
 - “Definizione di indirizzi condivisi relativi a regole editoriali per le conversazioni digitali sulle destinazioni in un’ottica di interoperabilità della promozione” (Linea C.3.1)
 - “Differenziazione degli strumenti digitali in coerenza con i singoli mercati” (Linea 3.2)
 - “Coordinamento delle Social Media Strategy territoriali” (Linea C.3.3)
 - Infrastruttura digitale per la commercializzazione dell’offerta” (Linea C.3.4)
- “Promuovere la gestione integrata e partecipata, l’aggiornamento continuo del Piano e le scelte degli operatori in direzione della sostenibilità e dell’innovazione” (O.S. D1)
 - “Realizzazione di un sistema informativo - documentale per la PA in materia di turismo” (Linea D.1.2)
 - “Sistemi di comunicazione e confronto digitali ai fini dell’orientamento e dell’informazione degli operatori - piazza dei saperi” (Linea D.1.3)

L’ambito digitale costituisce per il Mibact un ambito prioritario di intervento, come dimostra l’implementazione dell’*electronic town meeting* chiamato “**Ecosistemi digitali**”, la cui prima edizione si è tenuta il 2 dicembre 2016 a Firenze a conclusione della BTO-Buy Tourism Online.

I 3 macrotemi trattati sono stati:

Da strumenti digitali a ecosistemi turistici digitali: “Il mondo del turismo si è evoluto in un

¹ Il capitolo è a cura di Fondazione Sistema Toscana (Paolo Chiappini) e Centro Studi Turistici (Massimiliano Gini).

ecosistema digitale complesso e articolato, con relazioni e scambi tra operatori a diversi livelli. Come per ogni ecosistema il buon funzionamento deriva dall'efficienza di questi scambi e dalla possibilità di effettuarli in maniera armoniosa, senza ostacoli o colli di bottiglia. Rendere gli oggetti turistici digitali un insieme interoperabile e standardizzato è a questo punto condizione essenziale”.

Big data e intelligenza artificiale: “Il progresso tecnologico ha dato a una moltitudine di attori la possibilità di analizzare incredibili quantità di informazioni utili per la conoscenza di fenomeni e l’elaborazione di previsioni. Sono informazioni determinanti per i soggetti che hanno la responsabilità di definire strategie a sostegno della programmazione e della progettazione turistica, in funzione della creazione di valore per destinazioni e operatori. Diventa di fondamentale importanza quindi poter disporre di strumenti e metodi automatizzati per svolgere questo compito”.

Co-progettazione della strategia di promozione turistica digitale: “La co-progettazione della strategia di promozione turistica digitale, condivisa e contaminata, può contribuire a mettere ordine nell’intricato panorama di soluzioni e servizi attualmente disponibili, attivando un rinnovato scenario di fruizione di dati e servizi, specificatamente progettato per il visitatore d’oggi in modo omogeneo e condiviso rispetto alla molteplicità delle diverse destinazioni turistiche territoriali presenti a livello nazionale”

In quella sede sono state approvate le **azioni prioritarie** di intervento:

1. “Definire, approvare e condividere la Policy nazionale di gestione degli open data”
Questo processo si compone di alcune attività specifiche: la ricognizione, la mappatura e il confronto delle banche dati della Pubblica Amministrazione, la definizione degli standard tecnici-qualitativi dei dati e infine la scelta, oltre che la pubblicazione, di dati in un’ottica user-friendly.
2. “Banche dati fruibili tra i vari attori territoriali, con indicazioni di accessibilità alle banche dati e individuazione di standard di condivisione (ad esempio, informazioni di geolocalizzazione e nomenclatura delle strutture)”.
3. “Creazione di un mega socialwall per lo storytelling a più livelli”.
4. “Creazione di un kit di strumenti digitali open-source (come ad esempio Geo Data Warehouse) per la valutazione, misurazione, comparazione e interpretazione di elementi quali sentiment, reputation, trend per pianificare in futuro politiche turistiche efficaci e definire l’identità digitale delle destinazioni”.
5. “Necessità della realizzazione di uno strumento volto alla condivisione di buone pratiche partendo dalla definizione di un vocabolario comune di quest’ultime, ma anche di progetti, informazioni, opportunità e risorse a supporto di tutti gli operatori del settore turistico”.
6. “Sviluppare un sistema di porte di accesso al nostro Paese in cui il turista entri in un ecosistema di servizi attraverso la creazione di una identità digitale”.
7. “Presidiare il sistema di narrazione del territorio mediante la creazione di un Social Media Team diffuso”.
8. “Condurre un’analisi predittiva della domanda con contributi da parte dei territori in riferimento a sentiment, spending, comportamenti, flussi e business intelligence, il tutto coadiuvato da una diffusione uniforme delle tecnologie”.
9. Azioni finalizzate alla comprensione delle nuove dinamiche del turismo, aggregando progressivamente tutti i dati, in tempo reale, pubblici e privati, usando l’AI in ottica di semplificazione.
10. “Creazione di una piattaforma che permetta di convogliare i contributi (logica B2C) e di co-costruire una strategia narrativa della destinazione turistica declinata per temi, persone, interessi e canali social”

All'interno di questo scenario nazionale, possiamo precisare gli elementi di base dell'Ecosistema Digitale Toscano di promozione turistica:

- Manuale di identità visiva digitale della destinazione che definisca in maniera univoca gli elementi essenziali che compongono in maniera coordinata l'immagine della Toscana sui canali digitali.
- Regole di comunicazione e di conversazione al fine di stabilire, per ogni canale e target di riferimento, gli elementi principali cui attenersi, per garantire la coerenza del messaggio.
- Rete di relazioni istituzionali per coordinare le linee di azione, condividere iniziative, concordare strategie (cabina di regia).
- Offerta digitalizzata per avere online tutti i prodotti e servizi turistici, compresi i servizi ancillari, con dati aggiornati e precisi.
- Standard di descrizione del prodotto che definiscano le modalità di pubblicazione, per rendere il dato facilmente condivisibile e riutilizzabile da tutti gli attori della filiera turistica.
- Implementazione degli attuali standard di interoperabilità di dati e servizi che permettano l'interscambio e la comunicazione tra sistemi e soluzioni diversificate, al fine di offrire ai turisti servizi integrati.
- Sviluppo di un'architettura tecnologica che raccolga i big data e valorizzi servizi di rilevanza turistica, con formati aperti (Open Data) ed interoperabili, al fine di creare un ecosistema federato che permetta di utilizzare i contributi di tutti gli attori della filiera turistica (pubblici e privati) e abiliti l'integrazione tra le diverse applicazioni.
- Comparazione e studio periodico dello scenario competitivo in ambito digitale delle altre destinazioni turistiche.
- Analisi e selezione mirata dei principali settori strategici (p.e. turismo balneare, spiagge e stazioni balneari) e delle nicchie in crescita (p.e. ecoturismo, lusso, wedding, religioso, scolastico, ecc.), per la definizione dei nuovi servizi digitali da implementare, siano essi a supporto delle attività di backoffice (p.e. strumenti per mappatura, monitoraggio e valutazione) o di frontoffice (p.e. modalità di prenotazione).

10.2 Obiettivi specifici

La strategia che sostiene lo sviluppo dell'ecosistema digitale a supporto della destinazione Toscana può essere articolata nei seguenti obiettivi specifici:

- A) "Digitalizzare il sistema turistico e l'offerta turistica regionale".
- B) "Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione".
- C) "Consolidare la Toscana come destinazione smart".

10.2.1 Obiettivo A) Digitalizzare il sistema turistico e l'offerta turistica regionale

In sinergia con le azioni del PST Nazionale questo obiettivo mira, con il concorso di tutti gli stakeholder, a colmare il grave "digital divide" che affligge gli operatori del settore sia regionali che nazionali rispetto ai principali partner europei.

10.2.2 Obiettivo B) Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione

Il marketing che persegue il piano strategico regionale, per essere efficace, deve utilizzare in modo prioritario gli strumenti digitali, essendo la rete determinante nella fase di ispirazione,

pianificazione e fruizione del viaggio.

Perché il turismo regionale possa sfruttare appieno le opportunità offerte dalla rivoluzione digitale, è necessario intervenire sui nodi strutturali che ancora ne frenano lo sviluppo, agendo anzitutto sulle infrastrutture digitali pubbliche, ancora inadeguate a supportare i servizi digitali necessari alla promozione del brand e dei territori e alla commercializzazione dei prodotti.

Pertanto, un obiettivo specifico è l'adozione di soluzioni e strumenti avanzati di management della destinazione, per l'ingaggio della domanda e la promozione e la commercializzazione dei prodotti turistici regionali.

Ciò consentirà di ottimizzare il grande potenziale del sistema turistico regionale.

10.2.3 Obiettivo C) Consolidare la Toscana come destinazione smart

La Regione Toscana viene riconosciuta ed evocata come una delle destinazioni più smart a livello nazionale ed internazionale, con tutti requisiti per consolidarsi come un punto di riferimento per i millennials; tuttavia, se è vero che la Toscana si conferma a tutti i livelli come una delle mete più ambite e desiderate, a tutto questo non corrisponde altrettanta capacità di essere scelta come destinazione finale.

10.2.4 Linee di intervento

Gli obiettivi specifici devono essere necessariamente declinati individuando idonee linee di intervento basate sulle priorità indicate dagli stakeholder durante la fase di consultazione. La Tavola 1 schematizza il collegamento tra obiettivi specifici e linee di intervento.

Tav. 1 – Lo schema di collegamento tra obiettivi specifici e linee di intervento.

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali
Sviluppare l'ecosistema digitale a supporto della destinazione Toscana	A) "Digitalizzare il sistema turistico e l'offerta turistica regionale"	A.1 Piattaforma condivisa e partecipativa	Formazione e aggiornamento degli operatori
	B) "Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione"	B.1 Unico data base regionale B.2 Interoperabilità dei dati	
	C) "Consolidare la Toscana come destinazione smart"	C.1 Nuovi format narrativi C.2 Analisi e cura della reputazione C.3 Sinergie con le realtà più dinamiche del sistema regionale e studio di partnership innovative C.4 Facilitazione dei processi di consapevolezza e narrazione C.5 Toscana Ovunque Connessa	

Linea di intervento A.1 Piattaforma condivisa e partecipativa

Questa piattaforma dovrà essere sviluppata sull'esempio di Toscana Ovunque Bella: chiunque voglia scrivere, proporre eventi, inserire offerte, etc.. avrà l'opportunità di farlo. Parole chiave della nuova piattaforma saranno: contaminazione, co-creazione, aggregazione territoriale e di prodotto. Un processo dinamico nel quale tutti gli attori territoriali siano costantemente coinvolti.

Linea di intervento B.1 Unico data base regionale

È fondamentale avere un unico db regionale che agisca come collettore di tutti i dati del sistema, integrandosi con tutti i DB di parti terze che vogliono interagire.

Linea di intervento B.2 Interoperabilità dei dati

Ogni fonte regionale dovrà condividere processi di integrazione e condivisione in forma di open data (tramite flussi JSON e API) a disposizione di tutti gli attori pubblici e privati. La possibilità di aggregare progressivamente tutti i dati in tempo reale permetterà di portare avanti un'analisi predittiva della domanda.

Linea di intervento C.1 Nuovi format narrativi

Saranno sviluppati nuovi format narrativi con grande attenzione alla qualità dei contenuti e all'autenticità.

Linea di intervento C.2 Analisi e cura della reputazione

L'analisi e la cura della reputazione sarà una caratteristica fondamentale della Toscana destinazione smart. Questo permetterà di pianificare politiche turistiche sempre più efficaci. Sarà inoltre necessario supportare le pmi e le destinazioni all'utilizzo di queste analisi nelle loro decisioni strategiche.

Linea di intervento C.3 Sinergie con le realtà più dinamiche del sistema regionale e studio di partnership innovative

Il consolidamento della Toscana come destinazione smart richiederà lo sviluppo continuo di sinergie con le realtà più dinamiche del sistema regionale (imprese, spin off, start up) e lo studio di partnership innovative con i grandi player (Olta ecc) per strategie win win.

Linea di intervento C.4 Facilitazione dei processi di consapevolezza e narrazione

Il Social Media Team regionale è chiamato a potenziare il suo ruolo strategico. Esso dovrà non solo continuare a porsi come editore di testimonianze e racconti, ma dovrà affiancare a questa funzione un nuovo ruolo, quello di facilitatore del dialogo tra comunità e visitatori, di incubatore di un Social Media Team diffuso in grado di stimolare il sistema di narrazione di ogni territorio regionale.

Linea di intervento C.5 Toscana Ovunque Connessa

La Toscana destinazione smart dovrà essere una destinazione coperta dal wi-fi free dove ogni ospite potrà essere, se lo vorrà, sempre connesso usufruendo così di un sistema di cittadinanza turistica digitale.

Linea di intervento trasversale- Formazione e aggiornamento degli operatori

Questa linea di intervento trasversale punta a garantire la formazione e l'aggiornamento continuo di tutti gli operatori (su strumenti, linguaggi, ecc). Un tema particolarmente importante di formazione mirata riguarderà le ricadute per il settore turistico regionale della cd quarta rivoluzione industriale.

La condivisione degli obiettivi e delle linee di intervento sopra descritte costituiscono una solida base sulla quale sviluppare e realizzare, a partire dai prossimi mesi, l'architettura dell'Ecosistema Digitale Toscano, che avrà come logica conseguenza e principale punto di riferimento la ristrutturazione del sito di promozione turistica della Destinazione Toscana (visittuscany.com).

11 Le leve strategiche: uno sguardo d'insieme ¹

Il Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020 rappresenta un primo passaggio fondamentale verso una integrazione sistemica efficace delle politiche strategiche sul turismo. Dalle considerazioni contenute nei capitoli precedenti, emerge in modo del tutto evidente che il turismo non è solo “turismo” ma innesca una serie di dinamiche sociali, economiche ed ambientali che interessano, non solo gli operatori e gli stakeholder, ma potenzialmente tutti coloro che abitano, vivono e lavorano in Toscana. Da qui la necessità di dare la massima trasparenza possibile agli obiettivi generali e specifici e alle linee di intervento conseguentemente definite.

In un momento in cui la complessità delle problematiche da affrontare cresce ad un ritmo vertiginoso sotto l'agire della globalità e l'aumento della competitività a fronte di risorse sempre più scarse, le amministrazioni pubbliche devono farsi promotrici di un processo di definizione e di attuazione delle politiche pubbliche condiviso. Di fronte all'oggettiva complessità del settore turistico, si è dunque scelto di seguire un approccio partecipativo che ponga l'accento sulle esigenze del territorio e, a partire da queste, individui le politiche decisionali più consone, le strade percorribili maggiormente efficaci per lo sviluppo turistico sostenibile e per la valorizzazione delle identità e dei patrimoni.

Questo lavoro è quindi frutto di un percorso partecipativo fortemente voluto e sostenuto da Regione Toscana e da Toscana Promozione. La moltitudine di “sfaccettature” che caratterizzano le politiche strategiche, non possono e non devono essere “calate” dall'alto, ma devono piuttosto rappresentare il frutto di un processo di condivisione e di brainstorming attivo che consenta alla Toscana di individuare le strategie maggiormente efficaci per lo sviluppo sostenibile e la valorizzazione delle identità e dei patrimoni.

Le azioni definite nella presente proposta sono caratterizzate da aspetti trasversali quali la sostenibilità, l'organizzazione, l'accessibilità e l'innovazione che costituiscono il comune denominatore per qualsiasi proposta di sviluppo e valorizzazione. Si tratta infatti di principi fondamentali che interessano gli aspetti etici, sociali, economici, organizzativi e manageriali di qualsiasi decisione e, in particolar modo, delle scelte strategiche in ambito turistico.

A conclusione di questo percorso partecipativo, vogliamo sottolineare come le numerose linee di azione individuate costituiscano uno strumento utile per migliorare le politiche e indispensabile per superare la frammentazione attuale. Durante gli incontri è infatti emersa la necessità di coordinare gli interventi creando sinergie ed evitando dispersioni di sforzi che amplificano, al negativo, le debolezze del nostro territorio. È tuttavia evidente che le linee di azione sono molteplici e tra di loro strettamente interrelate. Ecco quindi la necessità di sintetizzare e soprattutto individuare, non tanto le sovrapposizioni, quanto le potenzialità che una visione d'insieme può offrire; in altri termini, si tratta di tracciare una “road-map” sinergica e correlata da seguire per uno sviluppo turistico sostenibile e per la valorizzazione delle identità e dei patrimoni toscani.

La tavola 1 mette in relazione gli obiettivi generali, quelli specifici e le linee di intervento definite nel piano. Tra gli elementi maggiormente attenzionati, segnaliamo la necessità di formare il personale, che ritroviamo come linea di intervento trasversale per l'obiettivo generale di creare valore attraverso la conoscenza e la gestione delle destinazioni (capitolo 5) e per l'obiettivo generale della cura dei contenuti (capitolo 8), come linea di intervento specifica per l'obiettivo generale dell'accoglienza come segno distintivo della politica turistica (capitolo 6) e per l'obiettivo generale di sviluppare gli ecosistemi digitali toscani (capitolo 10).

Assistiamo inoltre ad una “comunanza” di punti di vista e visioni strategiche anche per quanto riguarda numerosi obiettivi specifici, ad esempio la necessità di contribuire a mantenere la destinazione Toscana in cima alle mete più desiderate che ritroviamo come declinazione dell'obiettivo generale del mantenimento della forte posizione di leadership nel settore turismo

¹ Le conclusioni sono a cura di Elena Gori.

(capitolo 4), dell'obiettivo generale di incrementare attrattività e competitività (capitolo 7) e dell'obiettivo generale della cura dei contenuti (capitolo 8).

Altro comune denominatore individuabile da una lettura complessiva è la necessità di coordinare, consolidare e sistematizzare: strumenti programmazione, strumenti di analisi dei risultati, politiche di accoglienza, informazioni, normative, qualità e brand, definizione dei prodotti turistici, ecc. Tale necessità la troviamo disseminata, non solo nella parte operativa del piano (capitoli da 4 a 9), ma in tutto il documento e, del resto, uno degli obiettivi più ambiziosi di questo piano è proprio quello di organizzare, consolidare e sistematizzare il quadro strategico partendo dalla situazione attuale e dalle numerose potenzialità di sviluppo che sono emerse durante gli incontri partecipativi.

Il presupposto imprescindibile per uno sviluppo vincente e sistematico è individuato con minuzioso dettaglio nel capitolo 9 relativo agli "Ecosistemi digitali" e declinato in numerose linee di intervento che, a loro volta, si collegano e si fondono con tutti gli altri obiettivi generali precedentemente individuati. Senza una base comune di digitalizzazione, tutti gli obiettivi generali e specifici e le conseguenti linee di intervento sarebbero avulse dal contesto turistico e potremmo definirle, utilizzando una nota espressione, "cattedrali nel deserto". In altre parole, le idee e le proposte presentate nel piano saranno "vive" ed efficaci solo se adeguatamente veicolate attraverso sistemi digitali che si occupino dell'offerta, della promozione e della commercializzazione, dell'informazione e della formazione, del supporto a destinazioni che saranno sempre più sostenibili e valorizzate. La proposta turistica tailor-made passa attraverso il contatto one to one del turista che può avvenire in modo efficace e massiccio solamente attraverso i portali e gli strumenti digitali che sempre più costituiscono l'espressione dinamica, il luogo d'incontro dei turisti del nostro tempo.

Infine, un ultimo "tratto comune" che possiamo evidenziare da questo sguardo d'insieme è la necessità di strumenti di analisi e di raccolta delle informazioni che ci consentano di dare fondamento oggettivo e scientifico ai percorsi intrapresi. Senza conoscenza non è possibile effettuare una valida programmazione; d'altra parte, senza un feedback sui risultati raggiunti non è pensabile poter riflettere su progressi, nuove esigenze, successi ed insuccessi delle politiche qui delineate.

I capitoli 4 e 5 del presente studio (rispettivamente, "Nuove regole per nuove strategie" e "Conoscere per programmare") ben pongono l'accento sulla necessità di prendere le decisioni non sulla base di "sensazioni comuni" ma fondandosi su dati oggettivi e misurati sistematicamente: che la Toscana sia un gioiello ne siamo tutti certi, ma dobbiamo anche acquisire la consapevolezza che questo gioiello è complesso e fragile (cfr. capitolo 7) e che errate politiche di sviluppo del turismo, se non adeguatamente coordinate e monitorate, possono rompere il delicato equilibrio derivante da un mercato sempre più ampio e combattivo, offuscando, forse per sempre, una posizione "di rendita" ad oggi gravemente minata dalla concorrenza delle altre destinazioni. In altri termini, attrattività e competitività dipendono anche dalla capacità di valorizzare gli elementi esistenti, evidenziando le differenze, le peculiarità, le tante piccole "Toscani" presenti nella nostra Regione e sfruttando al tempo stesso le nuove tecnologie che consentono di avvicinare la nostra meta, il nostro territorio, il Tuscan Lifestyle ai desideri prima e alle scelte poi di ogni potenziale turista. La Toscana, con le sue particolarità, è in grado di soddisfare le esigenze di qualsiasi segmento, nicchia o tendenza turistica attuale e futura e il capitolo 3, soffermandosi sulle aree di intervento, ben interpreta ed illustra queste caratteristiche che rendono unica la Toscana.

Il documento, di per sé complesso ed articolato, è il risultato di una ricchezza di apporti provenienti da voci anche molto diverse e distanti fra loro che, comunque, rappresentano gli operatori e gli stakeholder del territorio. Questo documento non vuol quindi essere un punto di arrivo ma di partenza per un dialogo condiviso che conduca ad interventi efficaci in grado di valorizzare realmente il nostro territorio, amplificandone le potenzialità e mitigandone le debolezze.

Tav. 1 – Quadro sinottico delle correlazioni tra tematiche, obiettivi e linee di intervento

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali	
Mantenimento forte posizione di leadership nel settore turistico (capitolo 4)	A) Contribuire a mantenere la destinazione Toscana in cima alle mete più desiderate al mondo	A.1 Una nuova organizzazione turistica regionale	Favorire l'integrazione fra nuovi prodotti turistici e ambiti territoriali	Aumentare la diversificazione dei prodotti nei vari ambiti turistici. Favorire l'integrazione di servizi, il coordinamento territoriale e il rapporto sul territorio fra enti e imprese.
	B) Trasformare il potenziale regionale in una crescita turistica importante	B.1 Ambiti turistici territoriali		
	C) Aumentare l'apporto economico del turismo ai vari territori regionali	C.1 Prodotti turistici omogenei		
Creare valore attraverso la conoscenza e la gestione delle destinazioni (capitolo 5)	A) Rafforzare gli strumenti di analisi della domanda e dell'offerta turistica	A.1 Ampliamento dei sistemi di produzione e diffusione dati relativi al turismo di tipo quantitativo e qualitativo A.2 Identificazione e implementazione di sistemi semplici ed efficaci di indicatori di sostenibilità e competitività A.3 Costituzione di un sistema di sorveglianza sui risultati per la revisione e il miglioramento	Favorire l'integrazione fra i vari attori di un sistema di accoglienza: le imprese turistiche, i residenti, la destinazione, i turisti	Sostenere la crescita delle competenze/conoscenze professionali
	B) Obiettivo B - Coinvolgere tutti soggetti preposti allo sviluppo della Destinazione Turistica in un rinnovato modello di concertazione	B.1 Sostenere lo sviluppo di modelli reticolari di offerta turistica, forme di collaborazione fra imprese e attori pubblici per lo sviluppo di un'offerta sistemica a livello territoriale B.2 Sostenere iniziative a favore della valorizzazione di nuove Destinazioni/prodotti turistici		
	C) Introdurre strumenti di programmazione per lo sviluppo competitivo e sostenibile	C.1 Promuovere la composizione di piani integrati a supporto della gestione delle Destinazioni e/o di Poli di attrazione C.2 Svolgere una programmazione degli eventi tesa a migliorare la distribuzione dei flussi turistici nel tempo e favorire la decongestione dei luoghi ad alto impatto turistico C.3 Favorire la creazione e la continuità delle iniziative svolte da imprese in forma aggregata		
La nostra accoglienza deve diventare un segno distintivo della politica turistica (capitolo 6)	A) definizione delle politiche di accoglienza su tutto il territorio regionale	A.1 Organizzare un piano strategico dell'accoglienza turistica a livello regionale sia per le destinazioni sia per le imprese	Favorire l'integrazione fra i vari attori di un sistema di accoglienza: le imprese turistiche, i residenti, la destinazione, i turisti	Favorire un sistema di accoglienza turistica basato sulla comunicazione, sul comportamento e sui valori identitari del territorio
	B) Organizzare il sistema di accoglienza turistica nei principali gate turistici regionali	B.1 Organizzare percorsi formativi che sviluppino il quadro delle competenze legate al concetto di accoglienza		
	C) Organizzazione di una rete regionale dei servizi di informazione e accoglienza turistica	C.1 Monitoraggio e riorganizzazione del sistema regionale dell'Informazione e Accoglienza turistica		
Incrementare competitività e attrattività (capitolo 7)	A) Comunicare il Tuscany Lifestyle	A.1 Associare il brand ad aspetti che stimolino l'immaginario collettivo	Fidelizzazione: Toscana un gioiello complesso	Favorire l'integrazione di servizi, il coordinamento e il consolidamento delle reti di imprese
	B) Diminuire il gap tra meta desiderata/scelta	B.1 Analisi degli attrattori B.2 Analisi delle percezioni		
	C) Salvaguardare la qualità del brand	C.1 Organizzazione di servizi di informazione e accoglienza C.2 Adeguamento della rete infrastrutturale C.3 Decongestionamento dei flussi turistici		
Articolare e approfondire i contenuti tematici rispondendo alle esigenze dei viaggiatori (capitolo 8)	A) Consolidare e migliorare l'appeal dell'offerta turistica regionale	A.1 Azioni di coordinamento della qualità dei servizi di informazione ed accoglienza A.2 Nuove tematiche e prodotti personalizzati	Formazione degli operatori	Favorire l'integrazione di servizi, il coordinamento e il consolidamento delle reti di imprese
	B) Differenziare i contenuti	B.1 Valorizzazione degli attrattori B.2 Innovazione della comunicazione turistica		
	C) Definizione di livelli specifici di informazione, approfondimento e fruizione	C.1 Attenzione ai canali informativi emergenti		

(segue)

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali
Sviluppare l'ecosistema digitale a supporto della destinazione Toscana (capitolo 9)	A) Digitalizzare il sistema turistico e l'offerta turistica regionale	A.1 Piattaforma condivisa e partecipativa	Formazione e aggiornamento degli operatori
	B) Rafforzare la digitalizzazione dei servizi di promozione e commercializzazione	B.1 Unico database regionale B.2 Interoperabilità dei dati	
	C) Consolidare la Toscana come destinazione smart	C.1 Nuovi format narrativi C.2 Analisi e cura della reputazione C.3 Sinergie con realtà più dinamiche del sistema regionale e studio di partnership innovative C.4 Facilitazione dei processi di consapevolezza e narrazione C.5 Toscana ovunque connessa	

Legenda	
Colore	Tematiche
	Formazione e aggiornamento
	Valorizzare la destinazione Toscana
	Organizzare, consolidare e sistematizzare
	Individuazione di strumenti per programmare e misurare
	Digitalizzazione

Bibliografia

- Anholt S. (2002), Nation branding: a continuing theme, *Journal of Brand Management*, 10(1), 59-60.
- Aronczyk M. (2008), Living the brand: nationality, globality and the identity strategies of nation branding consultants, *International Journal of Communication*, 2, 41-65.
- Baccaro L., Papadakis K. (2008), I problemi della governance partecipativo-deliberativa, *Stato E Mercato*, (84), pp. 475-503.
- Baslé M., Cariou C., Suire R. (2003), *Regional policy and path-dependency attractiveness. Is there an optimal window for EU intervention?*, Working paper, CREM-UMR CNRS, Department of Economics, University of Rennes.
- Becheri E. (2007), *Turismo termale e del benessere in Toscana: fra tradizione ed innovazione*, Mercury Sitet, Firenze.
- Becheri E. (2016a), *Cultura & turismo una integrazione vincente*, in E. Becheri, G. Maggiore, "Rapporto sul turismo italiano 2015-16", Rogiosi ed.
- Becheri E. (2016b), *Il sistema delle imprese: la ricettività*, in E. Becheri, G. Maggiore, "Rapporto sul turismo italiano 2015-16", Rogiosi ed.
- Bubbio L. (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Roma, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Caldwell D., Freire J. (2004), The differences between branding a country, a region and a city: applying the brand box model, *Journal of Brand Management*, 12(1), 50-61.
- Cavallo L., Di Sante S., Petrei F. (2016), *The century of "Mega-events": the Italian case (2000-2016)*, XIV Global Forum on Tourism Statistics, Venezia.
- Cho V. (2008), Linking location attractiveness and tourist intention, *Tourism and Hospitality Research*, 8(3), 220-224.
- Cohen J., Rogers J. (1995), *Secondary associations and democratic governance*, in E.O. Wright (ed.), "Associations and democracy", London/New York, Verso, pp. 7-98.
- Cohen J., Sabel C. (1997), Directly-deliberative polyarchy, *European Law Journal*, 3(4), pp. 313-340.
- Dezi L. (a cura di) (1999), *Le strategie innovative delle imprese. Nuovi approcci al mercato*, Carsa, Pescara.
- Fabris G. (2008), *Societing. Il marketing della società postmoderna*, Milano, Egea.
- Forace, G. , *Il turismo termale tra salute e benessere*, tesi di Laurea Anno Accademico 2012 / 2013, Università degli Studi Ca'Foscari, Venezia
- Franch M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche*, Milano, McGraw-Hill.
- Fung A., Wright O.E. (eds.), *Deepening democracy*, London/New York, Verso.
- Genco P. (2006), La dematerializzazione del territorio e dell'impresa: l'impresa progetto, *Sinergie*, (70), 99-115.
- Gold J.R., Ward S.V. (1994), *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, John Wiley & Sons, Chicester.
- Govers R. (2011), From place marketing to place branding and back, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(4), 227-231.
- Hirst P. (1994), *Associative democracy: new forms of economic and social governance*, Amherst, The University of Massachusetts Press.
- Huggins R. (2003), Creating a UK competitiveness index: regional and local benchmarking, *Regional Studies*, 37(1), 89-96.
- IRPET (2016), a cura di, *Rapporto sul turismo in toscana: la congiuntura 2015*.
- ISTAT (2012), *Il primo Conto Satellite del Turismo (CST) per l'Italia*, Roma, 22 novembre 2012.
- Kastenholz E. (2004), Management of demand as a tool in sustainable tourism destination

- development, *Journal of Sustainable Tourism*, 12(4), pp. 388-408.
- Kotler P., Gertner D. (2002), Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective, *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 249-261.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993), *Marketing places*, Free Press, New York.
- Krešić D. (2008), *Index of destination attractiveness (IDA): a tool for measuring attractiveness of tourism destination*, in An enterprise Odyssey: International Conference Proceedings, pp. 1812-1826, Zagreb, University of Zagreb, 11-14 June.
- Lozato Giotart J.P. (2008), *Geografia del turismo*, Hoepli, Milano.
- Maggiore G. (2016), *La competitività della destinazione Italia: una sfida aperta*, in E. Becheri, G. Maggiore, “Rapporto sul turismo italiano 2015-16”, Rogiosi ed.
- Magliulo A. (2012), Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche, *Rivista di Scienze del Turismo*, (2), pp. 51-77.
- Manente M. (2016), *Il turismo nell'economia italiana*, in E. Becheri, G. Maggiore, “Rapporto sul turismo italiano 2015-16”, Rogiosi ed.
- Manente M., Mingotto E. (2016), *Gestire il turismo. Come valutare strategie e azioni*, Franco Angeli.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Torino, Giappichelli.
- OECD (2010), *Tourism Trends and Policies*.
- Papadopoulos Y., Warin P. (2007), Are innovative, participatory and deliberative procedures in policy making democratic and effective?, *European Journal of Political Research*, (46), 445-472.
- Pencarelli T., Forlani F. (2005), *Marketing e management delle destinazioni turistiche. L'esperienza di alcuni S.T.L. italiani*, in Andreani J.C., Collesei U., Atti del Quarto congresso internazionale sulle tendenze del marketing, Parigi, 21-22 gennaio.
- Pencarelli, T., Splendiani S. (2010), Il governo delle destinazioni turistiche in una prospettiva di sostenibilità. Profili concettuali ed evidenze empiriche, *Proceedings of 9th International Conference Marketing Trends*, 21-23 gennaio, Verona, Italia.
- Porter M.E. (1990), *The competitive advantage of Nations*, MacMillan, London.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2000), The competitive destination: a sustainability perspective, *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing, Wallingford, UK.
- Rosignoli S., Conti E., Viviani A.(2013), Local Impact of Tourism: the Case of Tuscany, in *Scienze Regionali - Italian Journal of Regional Science*, 3.
- Ruhanen L. (2007), Destination competitiveness: meeting sustainability objectives through strategic planning and visioning, in Matias A., Jijkmp P., Neto P. (eds.), *Advances in modern tourism research*, New York, Physica-Verlag, pp. 133-151.
- Saxenian A. (2006), *The new Argonauts: regional advantage in a global economy*, Harvard University Press, Cambridge.
- Schillaci C.E., Longo M.C. (2010), *Territori imprenditoriali. Nuovi scenari di competitività etica*, Rubettino, Cosenza.
- Vanhove N. (2005), *The economics of tourism destinations*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Varra L. (a cura di) (2012), *Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa*, Firenze, FUP.
- Vengesayi S. (2003), A conceptual model of tourism destination competitiveness and attractiveness, ANZMAC 2003 Conference Proceedings, Adelaide, 1-3 December.

