



# Destinazione Toscana 2020

## Documento strategico operativo

*Executive Summary*

---

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



Regione Toscana



# indice

- ◎ Le finalità del Documento  
Strategico Operativo,  
Destinazione Toscana
- ◎ La Metodologia del Documento
  - ◎ La struttura logica del  
Documento
  - ◎ Le tendenze a livello  
internazionale
- ◎ La Toscana nello scenario  
globale
- ◎ La Visione strategica del  
Documento
  - ◎ Le leve strategiche





**...le finalità del Documento  
Strategico Operativo,  
Destinazione Toscana...**

**Innovazione tecnologica  
ed organizzativa,  
valorizzazione delle  
competenze, qualità  
dell'accoglienza**

Il Documento Strategico Operativo Destinazione Toscana 2020 (DSOD Toscana 2020) individua le linee strategiche, gli obiettivi specifici e le azioni di intervento che supporteranno nei prossimi anni il percorso di sviluppo turistico regionale.

Il Documento, facendo proprio lo spirito del Piano Strategico nazionale (PST), che ha collocato la materia del turismo al centro della politica economica nazionale, valorizza la programmazione precedente in materia turistica pur caratterizzandosi per un approccio maggiormente innovativo che trova ispirazione nelle metodologie di condivisione delle idee e delle strategie promosse nell'ambito degli **Osservatori turistici di Destinazione**, che hanno costituito un laboratorio di sperimentazione ideale per la messa a punto di strumenti partecipativi.

**Il tema di fondo** è la capacità del sistema turistico regionale **di creare valore, stabile e duraturo, contribuendo a mantenere la Destinazione Toscana all'apice delle mete maggiormente desiderate**. Tutto ciò impone di promuovere strategie di sviluppo che favoriscano la sostenibilità, la competitività, la responsabilità, l'accessibilità ed il rispetto delle identità e dei patrimoni delle comunità locali.

Il documento con un orizzonte temporale di 4 anni agisce su tre leve fondamentali come:

- 1) **l'innovazione tecnologica e organizzativa,**
- 2) **la valorizzazione delle competenze,**
- 3) **la qualità dei servizi mettendo al centro l'accoglienza come segno distintivo.**

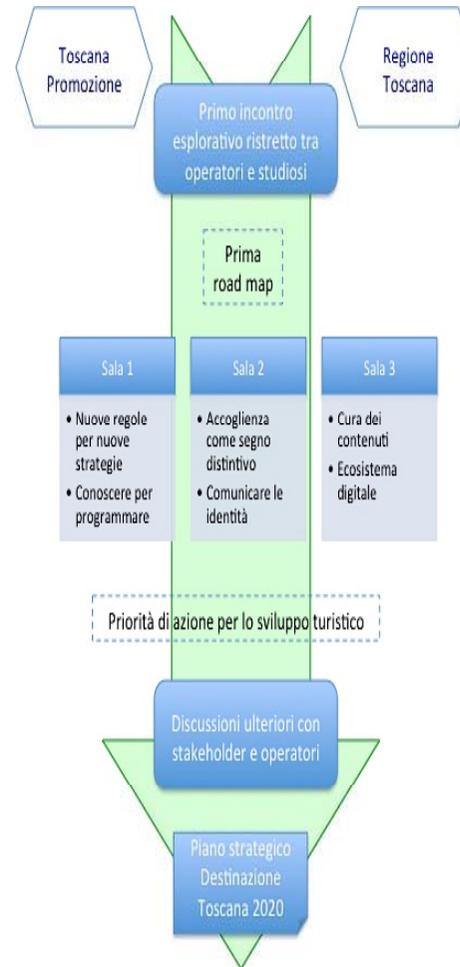
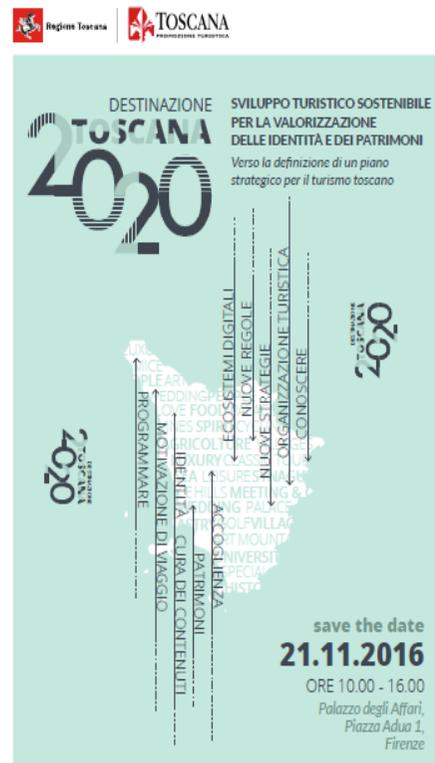
# **... la metodologia del Documento...**

**Un processo di elaborazione partecipato:  
incontri, tavoli di lavoro e  
strumenti online**



La redazione del Documento si è basata su un **metodo aperto e partecipato** di condivisione di strategie, obiettivi e linee di intervento con l'obiettivo di realizzare un dialogo stabile, condiviso e sistematico con operatori e stakeholder del territorio (*governance partecipativa*)

L'attività di consultazione e di coinvolgimento è iniziata il **21 novembre 2016** in occasione di un meeting organizzato dalla Regione e Toscana Promozione cui hanno partecipato numerosi operatori in rappresentanza delle istituzioni turistiche del territorio.



**Il processo di redazione del Documento** è stato seguito da Comitato di redazione coordinato dalla Regione Toscana composto da Toscana Promozione Turistica, Fondazione Sistema Toscana, CIRT (Centro interuniversitario di Ricerca e studi sul turismo), IRPET, CST (centro Studi Turistici) ed altri interlocutori del settore del turismo.

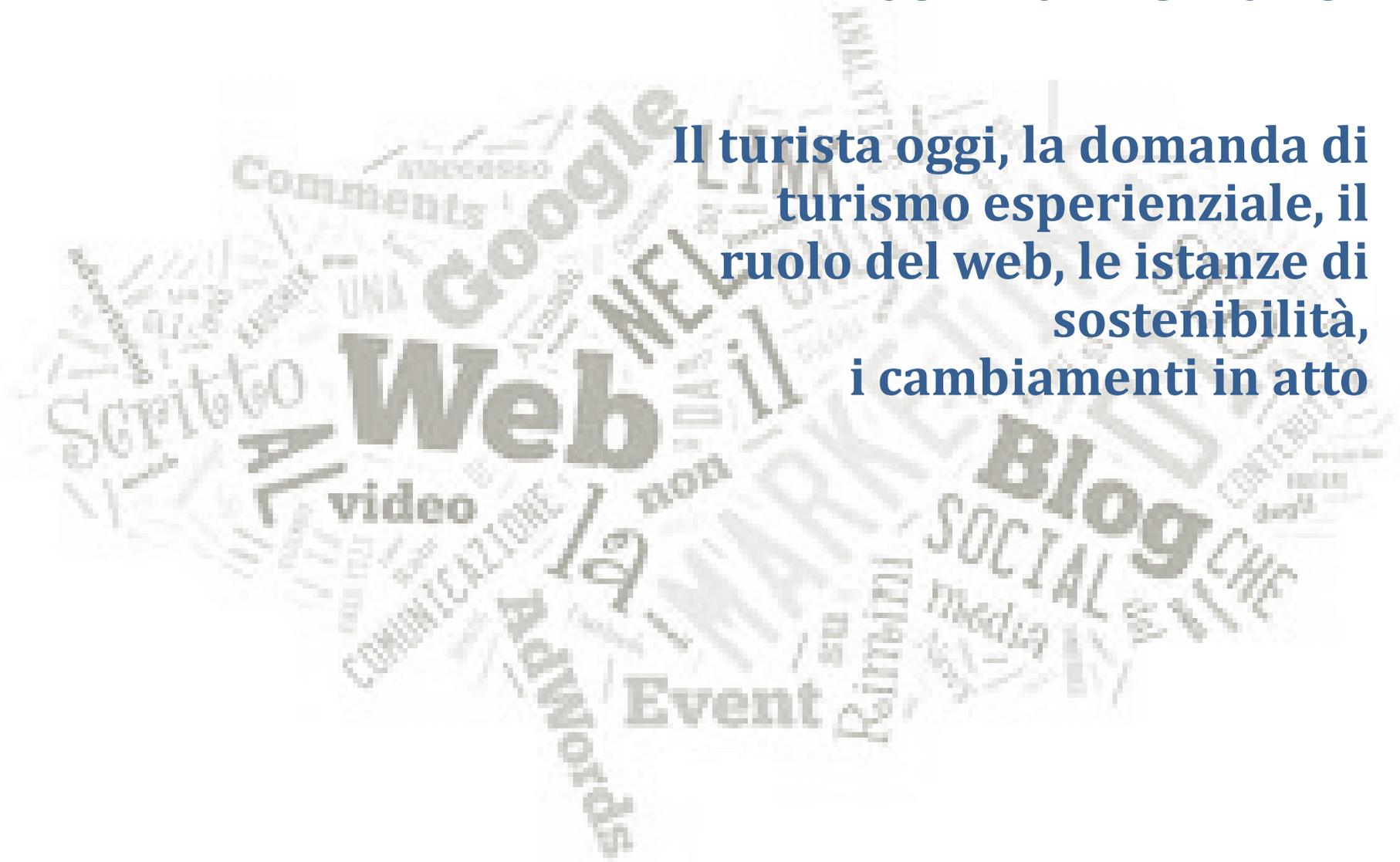
# ... La struttura logica del Documento...



Il Documento si sviluppa attraverso una **struttura logica** articolata che, partendo dall'analisi degli andamenti e degli scenari futuri del turismo nazionale e internazionale, delinea la visione e le strategie che si declinano in obiettivi generali e specifici, per poi identificare le opportune linee di intervento.

# ... le tendenze a livello internazionale...

**Il turista oggi, la domanda di turismo esperienziale, il ruolo del web, le istanze di sostenibilità, i cambiamenti in atto**

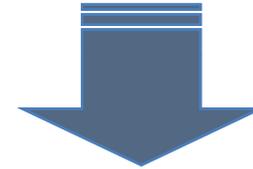


## IL TURISTA OGGI

- ◆ Il turista oggi è sempre più esigente e informato, cerca servizi e comodità, ma soprattutto **emozioni** legate all'offerta complessiva del **territorio** e allo svolgimento di attività di varia natura.
- ◆ Visita di nuovo quelle destinazioni che sono state in grado di soddisfare la ricerca di emozioni ed offrire un servizio di qualità.
- ◆ Ha poco tempo per programmare i suoi viaggi e quindi decide le mete con poco anticipo.
- ◆ Ha bisogno di informazioni complete, in tempo reale e personalizzate.
- ◆ Pratica più forme di turismo (naturalistico, sportivo, culturale, ecc.) durante l'anno.
- ◆ Ha una permanenza media più breve nelle località determinando un aumento dei costi di gestione dei servizi per le singole strutture.
- ◆ Esige una maggiore «accessibilità» in senso ampio del termine.

## L'IMPATTO DEL WEB SULLE SCELTE DEL VIAGGIO

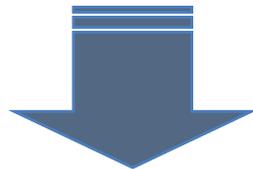
Post, video e narrazioni sul web sono la fonte primaria di ispirazione per le scelte dei viaggiatori. È nella fase del **post-viaggio** che si genera la consapevolezza per i nuovi turisti.



- ◆ Cambiamo le strategie di posizionamento dell'offerta.
- ◆ Interesse a ricavare informazioni da dati generati dal web, transazioni telefoniche, da connessioni wifi.
- ◆ Sviluppo di nuove forme di ospitalità (es. *couchsurfing*) e crescita di forme già esistenti di offerta extra-alberghiera come l'affitto di abitazioni private..

## LA SOSTENIBILITÀ: DESTINAZIONI TURISTICHE E NUOVE TECNOLOGIE

Aumentano le istanze di sostenibilità e la declinazione di queste a livello di destinazione turistica.



- ◆ **A livello locale:** impiego di nuove metodologie nella ricerca e produzione di dati/informazioni necessarie per misurare le performance competitive e sostenibili dei territori
- ◆ **Nuovi profili professionali:** la prospettiva dell'experience tourism, la complessità del sistema turistico e la sua declinazione a livello di territorio, impongono nuove risorse umane competenti e preparate che siano in grado di interagire con gli attori pubblici e privati della destinazione e operare con le nuove tecnologie (*smart destination*).

## CAMBIANO LE REGOLE DEL GIOCO: PIU' VISIBILITA' E COMPETIZIONE

La pronta disponibilità di informazioni sulle destinazioni e sui prodotti, che è necessaria per garantire al turista una efficiente ricerca anche in tempi brevi...



- ◆ consente la comunicazione di offerte personalizzate o riservate a nicchie di mercato (la cosiddetta *onda lunga*)
- ◆ consente una comparazione immediata delle proposte
- ◆ attiva una diretta competizione fra destinazioni
- ◆ se ben gestita, consente una maggiore visibilità delle destinazioni emergenti

## ITALIA: ALCUNI NUMERI

Il turismo è in crescita costante a livello internazionale. Fino al 2020, prevista una crescita media annua degli arrivi del 3.3% (+43 milioni annui).

Gli attrattori principali sono: la qualità dell'industria ricettiva (32%) e le risorse storiche e culturali (31%).

### Nel 2015 in Italia:

- trend crescente del numero di presenze: +4.8% di turisti residenti e +3.1% di turisti stranieri
- aumento di presenze di stranieri nell'extra-alberghiero: +5.9%

L'Italia ha recuperato attrazione sul mercato nord-americano e ha rafforzato le quote di mercato nelle aree nord europee

# **... la Toscana nello scenario globale...**

**Destinazione di eccellenza  
che può migliorare le  
proprie performance**



## TOSCANA: ALCUNI NUMERI

Il turismo si è mostrato **resiliente alla crisi**: fra le destinazioni europee, la Toscana ha mantenuto la quota di mercato che aveva nel 2008 (2.1%)

Il 40% delle presenze annuali (44.5 milioni) si concentra nelle città d'arte (15.1 milioni) e nelle due città termali (2.3 milioni).

Un altro 40% (17.4 milioni) si concentra nelle località balneari

Il restante 20% (circa 9 milioni) si distribuisce in una vasta area composta da numerosi ambienti e paesaggi collinari aventi differente sviluppo turistico.

Destinazioni  
mature

Anche destinazioni  
emergenti che  
crescono più della  
media regionale

## LA TOSCANA: PRENDERE CONSAPEVOLEZZA DEI DIFFERENTI «TURISMI»

*A fini strategici, la Toscana deve:*

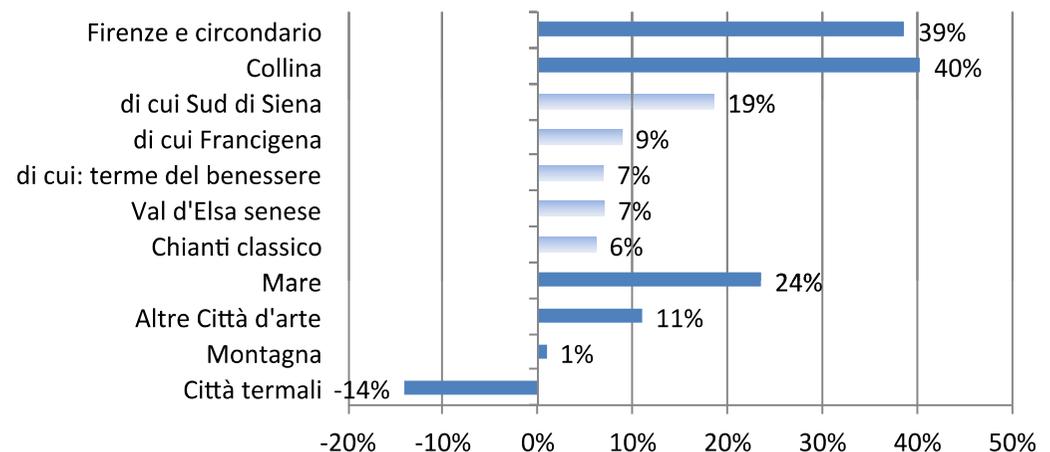
- ◆ prendere consapevolezza della forte eterogeneità territoriali in termini di offerta e grado di sviluppo;
- ◆ sfruttare questa eterogeneità per soddisfare differenti motivazioni di visita;
- ◆ proporre offerte personalizzate per promuovere destinazioni emergenti che possono contare sul brand regionale «TOSCANA»;
- ◆ promuovere il turismo per rivitalizzare il tessuto economico, anche al fine di garantire la permanenza delle popolazioni in contesti indeboliti.



## I turismi che continuano a crescere e quelli in sofferenza

- ◆ Tutti i turismi – anche quelli maturi delle città d’arte e del balneare – contribuiscono alla crescita delle presenze.
- ◆ Debolezza della montagna e crisi delle città termali

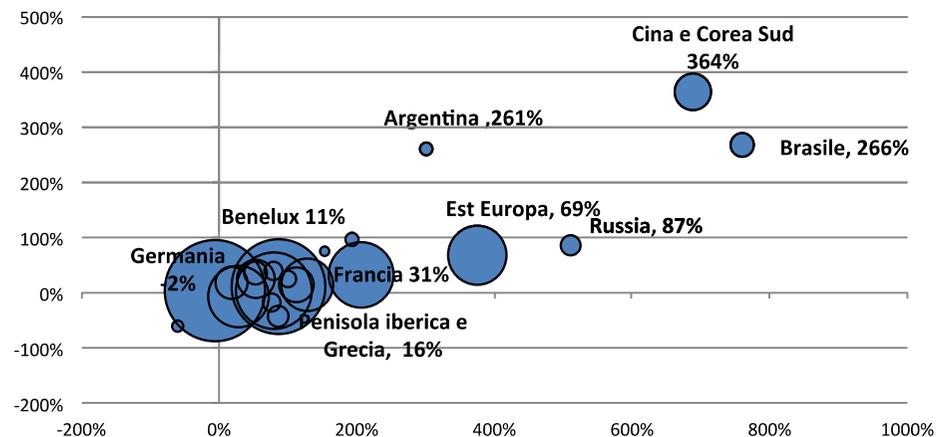
*Contributo % dei differenti turismi alla variazione di presenze  
(in % del totale variazione)*



## CAMBIANO I FLUSSI DI TURISTI STRANIERI

- ◆ Crescita del 38% delle presenze di stranieri fra il 2000 e il 2015.
- ◆ Circa il 13% della crescita spetta alla componente extra-europea, principalmente concentrata nell'area fiorentina.
- ◆ I turisti extra-europei cominciano ad esplorare anche aree tipiche del paesaggio toscano come le aree collinari.

Variazione % presenze straniere 2015/07 e dimensione dei flussi (bolla) nelle aree collinari



## IL SISTEMA RICETTIVO

*Le trasformazioni della shared economy hanno determinato:*

- ◆ lo sviluppo di forme alternative extra-alberghiere (offerta di abitazioni in primis)
- ◆ una razionalizzazione dell'offerta ricettiva con l'uscita dal mercato degli alberghi meno competitivi di 1 e 2 stelle
- ◆ un aumento del numero di strutture che svolgono attività di alloggio professionale (compresi i B&B): circa 46 mila imprese con 68,2 mila unità
- ◆ ancora trend positivo per gli agriturismi che migliorano la loro visibilità e la loro offerta: 12 mila aziende su 18,8 mila offrono anche servizi di ristorazione.

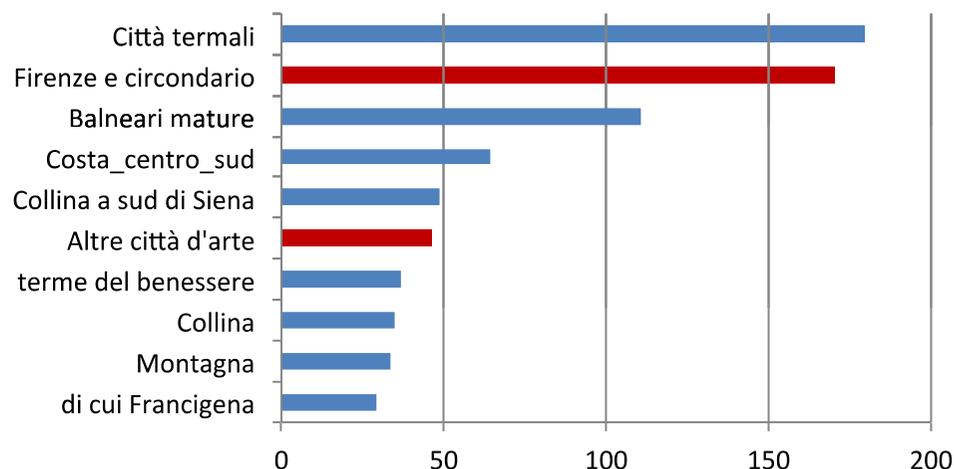
## IL TURISMO ESPERIENZIALE IN TOSCANA

- ◆ A partire già dagli anni '90 il fenomeno del turismo esperienziale ha trovato nelle aree interne collinari della Toscana una destinazione ideale.
- ◆ Questo incontro tra nuova domanda e un'offerta di territorio particolarmente vocata e capace di intercettarla, è alla base della crescita della campagna toscana che, tra il 200 e il 2015, ha visto un aumento di presenze 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 (boom dell'agriturismo)
- ◆ Negli ultimi anni, si consolida la presenza di grandi OTA, che hanno contribuito ad aumentare la visibilità, riducendone però i margini sulle vendite.
- ◆ Le aree meridionali della regione a sud di Siena sono complessivamente le più dinamiche, e costituiscono quelle a maggior potenziale di sviluppo ancora inespresso.

## IL SISTEMA DEGLI EVENTI

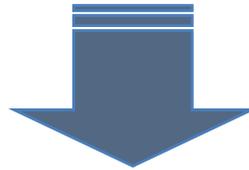
- ◆ A Firenze si concentra gran parte dell'offerta di intrattenimento culturale e spettacolare della regione:
  - circa il 28% degli eventi
  - circa il 39% del volume d'affari degli spettacoli sottoposti a SIAE.
- ◆ Rispetto alla popolazione residente, rimane la posizione dominante di Firenze insieme alle città termali e alla Versilia.

*Volume d'affari generato dagli eventi SIAE per abitante (2014)*



## Alcune implicazioni

- ◆ Accelerazione dei fenomeni di globalizzazione
- ◆ Aumento dei turisti: più stranieri e meno italiani
- ◆ Aumentano gli stranieri extra-europei: hanno reddito medio-altro, sono soprattutto interessati alle città d'arte ma cominciano a muoversi in Toscana.
- ◆ Orientamento al turismo esperienziale per i turisti europei.
- ◆ Sistema di eventi concentrato a Firenze.



- ◆ Miglioramento della qualità dei servizi.
- ◆ Fidelizzazione del turista extra-europeo.
- ◆ I vantaggi comparativi (arte, territorio per il turismo esperienziale) devono sempre più trasformarsi e consolidarsi come vantaggi competitivi.
- ◆ Politica degli eventi che coinvolge il territorio e non solo Firenze.

Porre al centro dello sviluppo Turistico della Toscana, un modello di Sviluppo sostenibile, durevole, condiviso e partecipato, con la finalità di produrre benessere economico e sociale diffuso

Stimolare lo sviluppo turistico delle destinazioni EMERGENTI, attraverso la valorizzazione dell'identità e dei capitali territoriali, in larga parte ancora da scoprire ma ricche di esperienze da raccontare

Valorizzare i grandi attrattori (Firenze) come punto di partenza, e non di arrivo dei turisti in Toscana

## ... La Visione ...

Creare valore, attraverso la partecipazione e condivisione degli attori locali, *pubblici e privati*, affinché la **DESTINAZIONE TOSCANA** mantenga la posizione di **leadership**



Visione strategica  
DESTINAZIONE  
TOSCANA 2020

## ... leve strategiche ...



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

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

# ... nuove regole per nuove strategie...

*Contribuire a mantenere la destinazione toscana in cima alle mete più desiderate al mondo  
Trasformare il potenziale regionale in una crescita turistica importante  
Aumentare l'apporto economico del turismo al territorio regionale*

**RUOLO STRATEGICO DEL TURISMO per lo sviluppo economico**

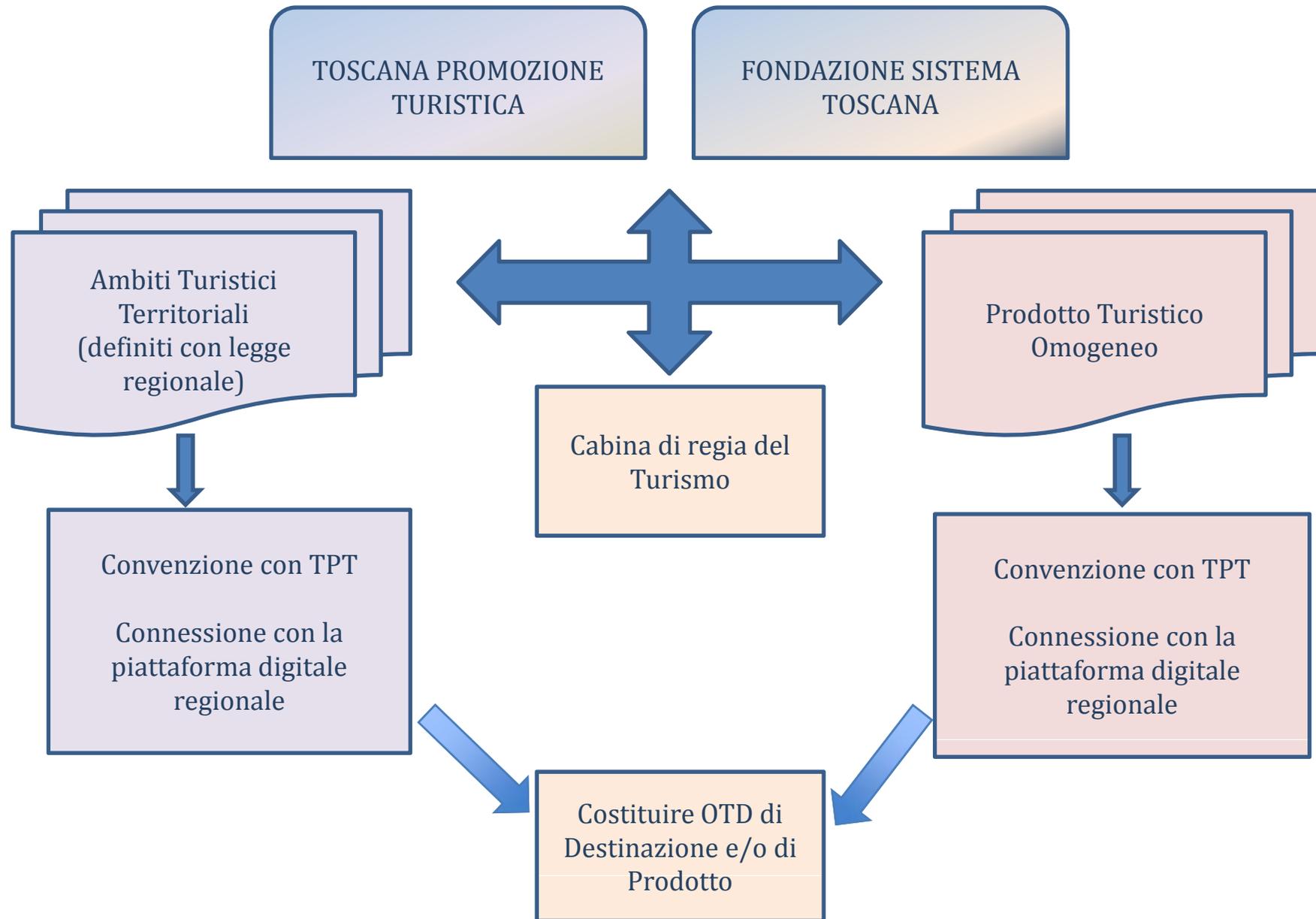
**PROMUOVERE E VALORIZZARE una immagine unitaria del sistema turistico**

**FAVORIRE IL MIGLIORAMENTO dell'offerta turistica ricettiva**

**FAVORIRE IL MIGLIORAMENTO dell'offerta turistica ricettiva**

**FAVORIRE IL RAFFORZAMENTO STRUTTURALE del sistema turistico attraverso informazione e qualificazione professionale degli operatori, servizi e strutture**

# SISTEMA REGIONALE DELLA PROMOZIONE TURISTICA



## OBIETTIVI SPECIFICI

### **A) UN RINNOVATO MODELLO DI GOVERNANCE**

- Definire i nuovi ambiti turistici territoriali ed organizzare le funzioni in materia di informazione e accoglienza turistica;
- Definire i nuovi prodotti turistici e gli standard minimi organizzativi del prodotto;
- Favorire il coordinamento e l'integrazione delle iniziative tra i vari assessorati degli enti locali e degli altri soggetti con competenze specifiche;
- Favorire una integrazione verticale del processo di programmazione-informazione-promozione-commercializzazione;
- Stimolare nuove formule di partnership fra gli attori locali, ed in particolare gli enti territoriali

### **B) NUOVE STRATEGIE DI VALORIZZAZIONE DEI PRODOTTI/TERRITORI/MERCATI**

- Definire e aggiornare l'immagine integrata di un territorio, in un forte rapporto tra prodotti turistici (vecchi e nuovi) con il territorio di riferimento;
- Favorire il coordinamento e l'integrazione delle iniziative tra i vari settori ed i soggetti privati e presenti sul territorio;
- Definire i progetti di valorizzazione delle risorse locali;
- Definire i prodotti turistici territoriali e tematici;
- Coordinare la comunicazione territoriale con quella regionale

## OBIETTIVI TRASVERSALI

**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**

- Mantenere una leadership nel turismo vuol dire competitività condizionata dalla qualità e dall'assortimento dei prodotti turistici e dal livello di organizzazione del sistema turistico che siamo in grado di garantire.
- La competizione si gioca più a livello di territori, e tra territori la competizione si basa sul livello di creatività degli operatori che in modo aggregato operano nella costruzione del prodotto o dei prodotti
- Quanti più prodotti specializzati e di qualità si riescono a “mettere in linea” in una data area, quanto più quel territoriale diventa forte e competitivo sui mercati.

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

# ... conoscere per programmare...

Obiettivo generale di questa leva strategica è **CREARE VALORE ATTRAVERSO LA CONOSCENZA E LA GESTIONE PROGRAMMATA DELLE DESTINAZIONI.**

Il processo che accompagna la creazione di valore parte da una organizzazione sistematica dei flussi informativi, derivanti non solo dai dati di fonte ufficiale ma anche dalla conoscenza delle norme formali e informali che regolano il sistema, dell'utilizzo della innovazione tecnologica e più in generale delle abilità/potenzialità proprie di ciascun territorio.

La conoscenza condivisa dei valori, delle risorse, della struttura ed evoluzione delle dinamiche della domanda e del sistema di offerta, nonché delle caratteristiche sottese al sistema di relazioni tra attori della destinazione, deve essere finalizzata a creare una identità territoriale, anch'essa condivisa, che rappresenta la base per individuare linee programmatiche di sviluppo ed elaborare un documento strategico di valorizzazione dei territori.

- Codificata
- Contestuale

Condivisione dei  
VALORI, RISORSE,  
dinamiche della  
DOMANDA/OFFERTA,  
SISTEMA DI RELAZIONI  
TRA ATTORI

IDENTITA' CONDIVISA

Elaborazione del  
DOCUMENTO  
STRATEGICO  
OPERATIVO DI  
DESTINAZIONE

## OBIETTIVI SPECIFICI

### A) RAFFORZARE GLI STRUMENTI DI ANALISI DELLA DOMANDA E DELLA OFFERTA TURISTICA

Alla base della programmazione vi è la conoscenza, ovvero la capacità di raccogliere informazioni quantitative e qualitative sia dal lato della domanda che della offerta.

Se le rilevazioni dei dati quantitativi sono per la maggior parte disponibili ed in grado di misurare i fenomeni turistici anche a livello di destinazione, quelli di natura qualitativa, cioè relative ad opinioni, sensazioni ed esperienze vissute dai turisti nelle destinazioni, necessitano, da un lato, di rafforzare gli strumenti tecnologici a disposizione, dall'altro, di rafforzare le competenze. 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

### B) COINVOLGERE TUTTI I SOGGETTI PREPOSTI ALLO SVILUPPO DELLA DESTINAZIONE IN UN RINNOVATO MODELLO DI CONCERTAZIONE

I soggetti preposti a guidare il processo di crescita e di valorizzazione di una destinazione sono espressione di una componente allargata di attori, *pubblici e privati*, i quali in una visione unitaria ed in forma partecipata devono assumere comportamenti volti a rafforzare l'attrattività della Destinazione, migliorandone il "prodotto" e rafforzando i processi comunicativi, interni ed esterni.

Ricostruire l'identità dei luoghi così come definita dagli attori del sistema turistico locale, diviene dunque uno strumento strategico per gestire in modo integrato lo sviluppo di una Destinazione, per creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile e per comunicare ai consumatori la proposta di valore del territorio

### **C) INTRODURRE STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE A SUPPORTO DI UNO SVILUPPO COMPETITIVO E SOSTENIBILE**

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



## OBIETTIVI TRASVERSALI

### SOSTENERE LA CRESCITA DELLE COMPETENZE E CONOSCENZE PROFESSIONALI

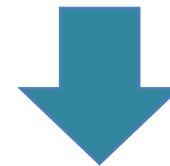
- Sviluppare nuove professionalità di esperti e tecnici che siano capaci di promuovere strategie di sviluppo turistico locale, di utilizzare le nuove tecnologie, gestire processi di integrazione complessa.
- Aggiornamento professionale degli operatori del settore, pubblico e privato, sui seguenti temi: gestione delle Destinazioni; cultura della pianificazione, programmazione e controllo; misurazione delle performance competitive e sostenibili delle Destinazioni; sviluppo di piani strategici, di promozione e valorizzazione dei territori in forma integrata; valorizzazione delle esperienze locali e identità dei territori.

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali
<b>Creare valore attraverso la conoscenza e la gestione delle Destinazioni</b>	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	

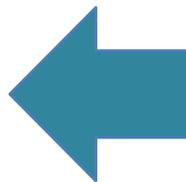
Il tema strategico del  
Marketing Territoriale

Occorre delineare il  
processo di  
accoglienza del  
turista, suddiviso in  
tre fasi fondamentali  
dell'esperienza  
turistica:  
prima, durante e  
dopo l'esperienza.

## ... accoglienza come segno distintivo ...



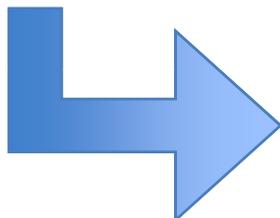
- a) *Definire le politiche di accoglienza su tutto il territorio regionale*
- b) *Organizzare il sistema di accoglienza turistica nei principali gate turistici regionali*
- c) *Organizzare di una rete regionale di servizi di informazione e accoglienza turistica*



## OBIETTIVI SPECIFICI

### A) DEFINIRE DELLE POLITICHE DI ACCOGLIENZA SU TUTTO IL TERRITORIO REGIONALE

- Organizzazione di un piano strategico dell'accoglienza turistica a livello regionale sia per le destinazioni sia per le imprese
- Identificare gli elementi costitutivi il piano
- Identificare le esigenze del piano
- L'importanza del livello di soddisfazione della clientela e metodi di rilevazione di tale fabbisogno in un piano



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 uffici, nelle imprese, nelle destinazioni.

### B) ORGANIZZARE IL SISTEMA DI ACCOGLIENZA TURISTICA NEI PRINCIPALI GATE TURISTICI REGIONALI

- Organizzare percorsi formativi che sviluppino il quadro delle competenze legate al concetto di accoglienza
- 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

## C) ORGANIZZARE UNA RETE REGIONALE DI SERVIZI DI INFORMAZIONE E ACCOGLIENZA TURISTICA

- Monitoraggio e riorganizzazione del sistema regionale dell'Informazione e Accoglienza turistica



- Comunicare l'identità sociale, culturale ed economica del territorio;
- Favorire la crescita di un sistema integrato pubblico e privato; favorire la verifica del prodotto turistico;
- Fornire servizi di assistenza ;
- Attivare un sistema di orientamento e di informazione all'impresa e agli enti.

## OBIETTIVI TRASVERSALI

### FAVORIRE L'INTEGRAZIONE FRA ATTORI DEL SISTEMA DI ACCOGLIENZA

### FAVORIRE UN SISTEMA DI ACCOGLIENZA TURISTICA BASATO SULLA COMUNICAZIONE, COMPORTAMENTO E VALORI IDENTITARI DEL TERRITORIO

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali	
<b>La nostra accoglienza deve diventare un segno distintivo della politica turistica</b>	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		

L'obiettivo principale di questa leva strategica è individuare concrete linee di azione in grado di condurre alla definizione di una strategia vincente per il il place brand della Toscana.

È oramai consolidata l'idea, infatti, che l'arena competitiva sia popolata, non più dalle imprese, ma dai sistemi territoriali, al punto che i policy maker implementano sempre più spesso tecniche di country branding finalizzate proprio a differenziare la destinazione sullo scenario concorrenziale internazionale.

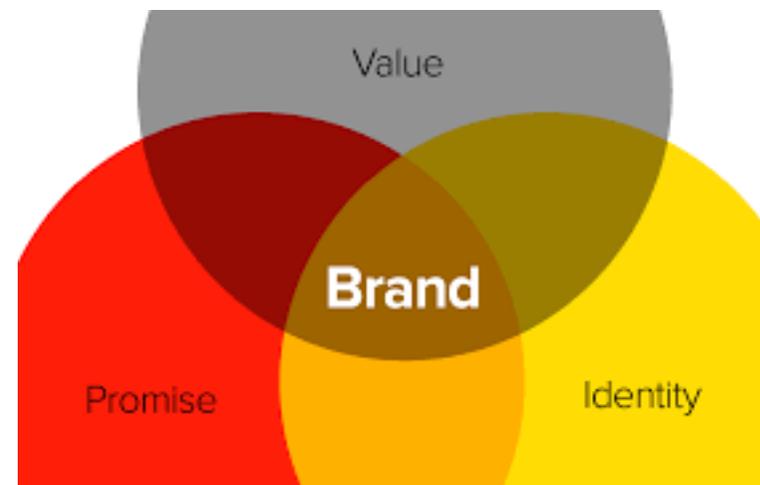
A questo proposito, appare indispensabile identificare le modalità capaci di incrementare l'attrattività e la competitività del territorio, poiché queste ultime costituiscono gli elementi che descrivono la destinazione da due differenti prospettive: il turista e la destinazione stessa.

I due punti di vista sono tra loro complementari nella misura in cui il turista è guidato dalla "soggettività" e dall'esigenza di compiere un percorso esperienziale che dipende dalle caratteristiche della destinazione ma anche dal proprio bagaglio culturale ed emozionale, mentre la destinazione deve essere in grado di veicolare in modo oggettivo ai potenziali interessati la propria identità.

## ... comunicare l'identità ...

Appare in questo senso irrinunciabile delineare una adeguata comunicazione della identità del territorio che consideri adeguatamente il binomio "sostenibilità e valorizzazione", vale a dire la base indispensabile per perseguire uno sviluppo omogeneo e consapevole.

In sostanza, infatti, la capacità di attrarre risorse è il risultato di una attività sistemica e sinergica che deve essere espressa nell'ambito di un coerente documento di sviluppo.



## OBIETTIVI SPECIFICI

### **A) COMUNICARE IL TUSCANY LIFESYLE**

I grandi attrattori meta del turismo di massa possono essere affiancati da un ampio ventaglio di altri territori sicuramente meno conosciuti e frequentati ma comunque in grado di rispondere opportunamente alle richieste di specifici target turistici.

Tuttavia, a tal fine, risulta indispensabile dotare di adeguati strumenti e competenze queste destinazioni meno conosciute che, attraverso un adeguato processo di sviluppo, possono costituire per alcune tipologie di turisti un'alternativa di scelta rispetto alle mete del turismo di massa, in particolare rispondendo a quel bisogno di "esperienza" che sempre più di frequente rappresenta l'obiettivo principale che alcune tipologie di turisti cercano nel proprio viaggio.

### **B) DIMINUIRE IL GAP TRA META DESIDERATA E SCELA**

È emersa la necessità di individuare idonee strategie di place branding capaci di diminuire il gap tra meta desiderata e turismo effettivo. Se il brand rappresenta la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali ed emozionali dell'offerta, è la sua reputazione che influenza la credibilità internazionale del territorio, il suo peso socio-politico e la creazione di alleanze e collaborazioni.

### **C) SALVAGUARDARE LA QUALITA' DEL BRAND**

Il principale rischio al quale è sottoposto il brand Toscana è legato al superamento delle soglie di sostenibilità ambientale in alcuni territori della Regione, in primis Firenze. Tuttavia, questo aspetto può essere interpretato anche come un punto di forza nella misura in cui si riuscirà a sfruttare il richiamo turistico di alcune destinazioni per la "scoperta" turistica di territori meno conosciuti.

Si tratta, in altre parole, di riorganizzare l'offerta turistica integrandola con destinazioni emergenti rivolte a nicchie di domanda turistica ad oggi inevasa.

## OBIETTIVI TRASVERSALI

### FIDELIZZAZIONE: TOSCANA UN GIOIELLO COMPLESSO

La fidelizzazione si consegue se il turista ha la percezione di non aver esplorato tutti i percorsi che la Toscana offre. Pertanto, la valorizzazione e l'integrazione delle destinazioni emergenti è indispensabile affinché il turista percepisca la Toscana come un complesso "mosaico di molte identità".

Questo obiettivo si collega, in modo naturale, alla necessità di procedere alla riorganizzazione dei servizi informativi e di accoglienza.

### FAVORIRE L'INTEGRAZIONE

L'integrazione dei servizi e il consolidamento delle reti di imprese sono elementi imprescindibili per il buon funzionamento della destinazione. A tal fine, può essere utile procedere al rafforzamento della progettualità di settore da parte delle imprese in modo da favorirne l'aggregazione in reti. Infine, potrebbe essere utile al miglioramento e all'ampliamento della gamma dei prodotti turistici un maggiore sviluppo della cooperazione pubblico-privata.

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali	
<b>Incrementare competitività e attrattività</b>	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		



## OBIETTIVI SPECIFICI

### **A) CONSOLIDARE E MIGLIORARE L'APPEAL DELL'OFFERTA TURISTICA REGIONALE**

L'obiettivo è condurre il turista a scoprire tutte le sfaccettature e le esperienze che il territorio toscano è in grado di offrire. Dunque, per il raggiungimento di questo obiettivo è assolutamente dirimente la capacità di comunicare adeguatamente il *Tuscany Lifestyle*. Solo una comunicazione adeguata di quest'ultimo può permettere al potenziale turistica di conoscere tutti i territori che compongono la Toscana. A tal fine, da un lato, occorre impiegare piattaforme di promozione turistiche adeguate per le destinazioni e i prodotti e, dall'altro, migliorare i servizi di informazione e di accoglienza comunicando tematiche e percorsi personalizzati.

### **B) DIFFERENZIARE I CONTENUTI**

L'offerta deve risultare quanto più possibile rispondente alle esperienze che il turista intende vivere e alle sue necessità, poiché in questo modo è possibile assicurarsene prima la preferenza rispetto alle altre destinazioni e poi la fidelizzazione attraverso nuove mete che lo conducano a scegliere nuovamente la Toscana.

In questo senso, è indispensabile veicolare al turista le peculiarità e le specificità che caratterizzano i territori della Toscana permettendogli così di compiere percorsi esperienziali differenti.

### **C) DEFINIRE LIVELLI SPECIFICI DI INFORMAZIONE, APPROFONDIMENTO E FRUIZIONE**

Si tratta di identificare flussi informativi e canali per la circolazione delle informazioni che siano adeguati rispetto alle esigenze manifestate dagli stakeholder.

## OBIETTIVI TRASVERSALI

### FORMARE GLI OPERATORI

Il territorio toscano si caratterizza per un tessuto ricettivo formato da imprese di piccole e medie dimensioni che, spesso, presentano competenze limitate. Proprio per questo motivo è indispensabile prevedere programmi formativi tecnico-professionali e manageriali, settoriali e trasversali che siano in grado di aggiornare e potenziare le competenze degli operatori attraverso la formazione in aula e lo sviluppo delle “soft skills”.

### FAVORIRE L'INTEGRAZIONE

Gli enti pubblici devono rendere disponibili le infrastrutture promozionali di base, contenitori naturali dei sistemi di promozione. Inoltre, attraverso l'utilizzo delle risorse provenienti dalla tassa di soggiorno oggi estesa a tutti i comuni, è auspicabile l'identificazione e l'implementazione di azioni di promozione coordinate e condivise, anche attraverso una cooperazione tra l'operatore pubblico e quello privato.

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali	
<b>Articolare e approfondire i contenuti tematici rispondendo alle esigenze dei viaggiatori</b>	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		

## ELEMENTI BASE DELL'ECOSISTEMA DIGITALE TOSCANO DI PROMOZIONE TURISTICA

- **Manuale d'identità visiva digitale della destinazione:** definisce gli elementi essenziali che compongono in modo coordinato l'immagine della Toscana sui canali digitali.
- **Regole di comunicazione e di conversazione:** stabiliscono per ogni canale e target di riferimento, gli elementi cui attenersi, per garantire 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:** per definire le modalità di pubblicazione, rendere il dato condivisibile e riutilizzabile da tutti gli attori della filiera turistica.
- **Implementazione degli standard di interoperabilità di dati e servizi** che permettano l'interscambio e la comunicazione tra sistemi e soluzioni diversificate.
- **Comparazione e studio periodico dello scenario competitivo in ambito digitale delle altre destinazioni turistiche.**

# ... ecosistemi digitali ...

*“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”*

- **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.
- **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 (a supporto delle attività di backoffice (p.e. strumenti per mappatura, monitoraggio e valutazione) o di frontoffice (p.e. modalità di prenotazione)

## OBIETTIVI SPECIFICI

### 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



**PIATTAFORMA CONDIVISA E PARTECIPATIVA:** *sull'esempio di Toscana Ovunque Bella, chiunque voglia scrivere, proporre eventi, inserire offerte cc avrà l'opportunità di farlo*

### B) RAFFORZARE LA DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI DI PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE

Perché il turismo regionale possa sfruttare le opportunità offerte dalla rivoluzione digitale, è necessario intervenire sui nodi strutturali che ancora ne frenano lo sviluppo, agendo 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 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

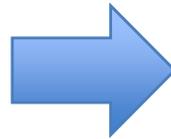


**UNICO DB REGIONALE:** *che agisce come collettore di tutti i dati del sistema, integrandosi con tutti i db di parti terze che vogliono interagire*

**INTEROPERABILITA' DEI DATI:** *Ogni fonte regionale condivide processi di condivisione in forma di open data (tramite flussi JSON e API) a disposizione di tutti gli attori pubblici e privati*

## 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.



**NUOVI FORMAT NARRATIVI:** *Con grande attenzione alla qualità dei contenuti e all'autenticità*

**ANALISI E CURA DELLA REPUTAZIONE:** *e supporto all'utilizzo di queste analisi nelle decisioni strategiche di destinazioni e imprese*

**SINERGIE CON LE REALTA' PIU' DINAMICHE DEL SISTEMA REGIONALE E STUDIO DI PARTNERSHIP INNOVATIVE:** *Sinergie con imprese, spin off e start up del sistema regionale e partnership innovative con i grandi player (Olta ecc) per strategie win win*

**FACILITAZIONE DEI PROCESSI DI CONSAPEVOLEZZA E NARRAZIONE:** *Il Social Media Team regionale non solo come editore di testimonianze e racconti ma anche come facilitatore del dialogo con le comunità e i visitatori*

**TOSCANA OVUNQUE CONNESSA:** Wi-fi free

## OBIETTIVI TRASVERSALI

### FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO DEGLI OPERATORI

formazione e 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.

## Visittuscany.com

*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.*

*A questo fine la progettazione e la ristrutturazione del sito di promozione turistica della Destinazione Toscana costituisce un primo banco di prova per l'attuazione dei principali obiettivi sopra indicati.*

*Il rilascio online della nuova piattaforma **visittuscany.com** (giugno 2017) consentirà di sperimentare forme diffuse di coinvolgimento e interazione con tutti i soggetti pubblici e privati del sistema turistico regionale, migliorando e potenziando il patrimonio digitale dell'offerta turistica della Toscana (qualità dei contenuti, piattaforma condivisa e partecipativa, interoperabilità delle banche dati, condivisibilità e interazione social, uso sistematico dei big data).*

Obiettivo generale	Obiettivi specifici	Linee di intervento specifiche	Linee di intervento trasversali
<b>Sviluppare l'ecosistema digitale a supporto della destinazione Toscana</b>	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	