

**PIANO STRATEGICO DI  
SVILUPPO TURISTICO  
DELLA PROVINCIA DI FIRENZE**  
*2010 – 2012*

*A cura del*  
**Centro Studi Turistici di Firenze**



**settembre 2009**

## SOMMARIO

<i>Premessa</i> .....	<b>3</b>
<i>Gli attori e gli strumenti del Piano triennale strategico di sviluppo turistico della Provincia di Firenze 2010-2012</i> .....	<b>4</b>
<i>Il contesto internazionale, nazionale e regionale di riferimento</i> .....	<b>5</b>
<b>Il turismo in Italia – La congiuntura 2008</b> .....	<b>6</b>
<b>Toscana e turismo – la congiuntura 2008</b> .....	<b>7</b>
<b>Il mercato turistico della provincia di FIRENZE</b> .....	<b>9</b>
L’offerta turistico ricettiva (2004- 2009).....	9
Evoluzione della ricettività turistica.....	10
La domanda turistica.....	12
L’occupazione nelle strutture ricettive.....	17
<b>I primi nove mesi del 2009 a livello internazionale, nazionale, regionale e locale</b> ... ..	<b>20</b>
<b>Il turismo online</b> .....	<b>22</b>
Punti di forza.....	25
Punti di debolezza.....	26
Opportunità.....	26
Criticità.....	27
<b>PARTE SECONDA: GLI OBIETTIVI DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO TURISTICO</b>	<b>28</b>
<i>Premessa</i> .....	<b>28</b>
<b>Gli obiettivi</b> .....	<b>28</b>
<i>Le linee strategiche della proposta di piano di sviluppo turistico</i> .....	<b>29</b>
<b>PARTE TERZA: LA STRATEGIA DI SVILUPPO TURISTICO (STRUMENTI E AZIONI)</b>	<b>31</b>
<b>3. Gli strumenti e le azioni della strategia di sviluppo turistico</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1. QUALITÀ &amp; TIPICITÀ DELL’ACCOGLIENZA (Verso l’Eccellenza)</b> .....	<b>31</b>
La programmazione urbanistica.....	31
Le risorse umane.....	32
Il Sistema degli Uffici di Informazione Turistica.....	32
<b>3.2. OSSERVATORIO TURISTICO PROVINCIALE</b> .....	<b>33</b>
Monitorare la domanda turistica.....	33
Monitorare la crescita dell’offerta.....	33
Monitorare il sistema dei prezzi e la redditività aziendale.....	33
<b>3.3. DEFINIZIONE E IDENTIFICAZIONE DEI PRODOTTI TURISTICI</b> .....	<b>34</b>
1. Turismo d’arte e cultura (turismo di studio e scolastico, turismo per bambini e le famiglie).....	35
2. Turismo enogastronomico e dei prodotti tipici (turismo rurale).....	35
3. Turismo attivo (turismo naturalistico ambientale, sportivo e del benessere).....	35
4. Turismo congressuale, espositivo e d’affari.....	36
5. Turismo per tutti (turismo sociale).....	36
<b>3.4. GLI EVENTI COME STRUMENTO DI MARKETING TERRITORIALE</b> .....	<b>38</b>
<b>3.5. INTEGRAZIONE</b> .....	<b>39</b>
<b>3.6. IL “SISTEMA TURISMO” DELLA PROVINCIA DI FIRENZE</b> .....	<b>39</b>
<b>3.7. LA PROMOZIONE TURISTICA: UNA COMBINAZIONE FRA PRODOTTI, MERCATI E TARGET</b> .....	<b>40</b>
Innovazione della promozione.....	40
I mercati di provenienza.....	40
I target.....	41
Gli Strumenti della promo-commercializzazione.....	44
3. L’utilizzo dell’innovazione tecnologia nella promozione turistica.....	45
<b>3.8. FAVORIRE LA FUNZIONE DI INCOMING PRESSO STRUTTURE LOCALI</b> .....	<b>46</b>
<b>3.9. FAVORIRE IL CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ PROMOZIONALI</b> .....	<b>46</b>

## PARTE PRIMA: IL QUADRO DI RIFERIMENTO

### Premessa

Il turismo, sistema di servizi per antonomasia, dal punto di vista del marketing risente della continua evoluzione che il settore terziario attraversa nelle sue tecniche di sviluppo, diffusione, commercializzazione e promozione verso il cliente finale.

L'esigenza di tecniche e strumenti adeguati per un rapporto il più possibile coerente e funzionale tra mercato ed imprese è quindi fortemente avvertita; è vero tuttavia che nella realtà operativa delle imprese di servizi, e in quelle turistiche in particolare, è più difficile l'applicazione dei principi operativi e strategici del marketing di quanto non avvenga nella commercializzazione di beni industriali.

Diventa difficile elaborare specifici fondamenti di marketing; la differenza sostanziale tra servizi e beni industriali risiede nella diversa composizione della domanda e nella definizione del prodotto.

La *domanda turistica* è in genere estremamente complessa e articolata, dipende da paese di provenienza, età, estrazione sociale; il *prodotto* che si offre al turista è il risultato della combinazione di molteplici fattori, non prescinde da quelli ambientali e strumentali; i primi sono rappresentati dall'insieme delle qualità materiali e immateriali tipiche dell'area di destinazione della vacanza e dalle conseguenti soddisfazioni psicofisiologiche che tale vacanza si spera determini, i secondi definiscono il complesso di servizi offerti dalle imprese che operano nel turismo e che, con la loro azione, rendono godibili le qualità e le attrattive espresse in potenza dai fattori ambientali.

Il settore turistico vede quindi l'azione simultanea di più soggetti (agenzie, alberghi, trasporti, ristoratori, ecc.) estremamente dipendenti gli uni dagli altri nelle loro scelte strategiche; il buon successo dell'intero pacchetto turistico dipende quindi da un'azione di marketing condotta su più piani tra loro interdipendenti.

Per quanto riguarda l'istituzione pubblica questa ha il compito 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.

Per tutti l'obiettivo finale deve essere la soddisfazione del cliente/turista: soddisfazione che deve aderire il più possibile alle aspettative nutrite prima del viaggio e, in un'ipotesi ideale, nella continua soddisfazione di nuovi bisogni e desideri generati dalla località visitata e dai servizi da essa offerti. Sulla base di queste variabili diventa di fondamentale importanza la strategia che si porrà alla base della costruzione e della promozione 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.

Per questo, per un'amministrazione pubblica che intenda operare con successo nella promozione turistica del territorio di competenza, diventa essenziale disporre di un Piano Strategico di Promozione Turistica che, oltre alle linee guida per la promozione per i prossimi anni, aiuti ad analizzare il prodotto turistico, identificando le varie tipologie di microprodotti tematici e territoriali esistenti o potenziali.

## **Gli attori e gli strumenti del Piano triennale strategico di sviluppo turistico della Provincia di Firenze 2010-2012**

Il Piano della promozione turistica della Provincia è basato sull'articolo 8 del Testo Unico Coordinato delle leggi regionali in materia di turismo n. 42/2000 e n. 14/2005. Con l'elaborazione del Piano triennale di promozione turistica si crea lo strumento di indirizzo per i piani di attività annuale delle Agenzie per il Turismo, individuate come unici soggetti titolati a svolgere le attività di promozione turistica locale. *Per attività di promozione turistica locale si intende le iniziative tese alla conoscenza e alla valorizzazione delle risorse e dei servizi turistici da attuare in ambito nazionale, nel quadro della programmazione regionale. Per lo svolgimento delle attività di promozione della conoscenza delle risorse e dei servizi turistici offerti nel territorio di rispettiva competenza, gli Enti locali, le Agenzie per il turismo e la Regione concertano i propri interventi al fine di garantire l'immagine unitaria degli ambiti territoriali, anche in collaborazione con le rappresentanze degli operatori del settore.*

Da un punto di vista giuridico, molte azioni necessarie alle politiche di marketing sono suddivise tra i vari enti pubblici (Comuni, Comunità Montane, Province, APT per quanto riguarda soprattutto la promozione e la valorizzazione del territorio) e i soggetti privati (la commercializzazione del prodotto da parte delle imprese), rendendo spesso difficile mantenere una visione unitaria e una coerenza negli interventi.

Ottimizzare le risorse significa creare un riferimento territoriale in grado di garantire il coordinamento delle azioni dei diversi soggetti. Per questo il presente piano è concentrato sulla stesura di proposte di azioni promozionali e di distribuzione dei prodotti e delle risorse turistiche del territorio provinciale, in grado di predisporre una vera e propria "Strategia di sviluppo" per la crescita quantitativa e qualitativa del turismo. Tale strategia si concretizzerà attraverso la definizione di "**Idee per il turismo**" per la valorizzazione, la promozione e lo sviluppo turistico provinciale; l'obiettivo deve essere quello di pervenire alla creazione di un vero e proprio "**sistema turistico integrato**" tra i vari soggetti istituzionali ed economici del territorio. Il Piano avrà pertanto senso, esclusivamente come programma condiviso, con scelte di indirizzi, individuazione di interventi operativi e la disponibilità di ogni soggetto a unire le risorse per raggiungere gli obiettivi comuni.

Alla base del piano triennale ci saranno dunque:

- Una **concertazione continua** con definizione e condivisione comune fra pubblico e privato delle attività da svolgere;
- Una **concreta integrazione** fra territori e sistemi produttivi con attivazione di interventi di integrazione fra iniziative promozionali e proposte commerciali;
- Un **coordinamento effettivo** con tutti quei soggetti che direttamente o indirettamente partecipano alle attività promo – commerciali;
- Un **sistema** che preveda la realizzazione di azioni innovative in promozione in stretta integrazione con i canali tradizionali;
- Una **gestione flessibile** necessaria per cogliere le opportunità dell'ultimo minuto o per adeguare interventi in base a nuove opportunità del mercato.

## Il contesto internazionale, nazionale e regionale di riferimento.

In questi ultimi anni il clima di tensione e incertezza e le difficoltà economiche di gran parte dei paesi che generano la quota più importante di domanda di turismo internazionale, hanno generato un cambiamento nei comportamenti di acquisto della domanda turistica mondiale e rappresentato degli ostacoli assai difficili da superare. Nonostante tutto questo l'industria turistica ha dimostrato di essere capace di riprendersi da una serie di eventi negativi a livello mondiale.

In questi anni, le quote di arrivi di turisti internazionali per grandi aree di destinazione vedono passare **l'Europa da 310,8 milioni di arrivi nel 1995 a 488,5 nel 2008, mentre la quota relativa di incidenza passa dal 59,2 al 52,9%**. Il fatto si spiega con le condizioni di maturità del mercato europeo a fronte dei forti incrementi dei paesi "new comers". Il Pacifico e l'Asia Orientale nello stesso periodo passano dal 15,4% al 20,4% di quota di incidenza.

Per il turismo internazionale il 2008 è stato particolarmente difficile, per il forte aumento del prezzo del petrolio e delle materie prime in generale, le spinte inflattive e la successiva crisi finanziaria mondiale: tutti elementi che hanno avuto pesanti conseguenze per il settore. La crisi finanziaria ha rappresentato il momento culminante di un anno difficile, ma il ridimensionamento dei flussi deriva dall'eccessivo entusiasmo nei confronti dei mercati finanziari, dal rapido deterioramento dell'economia mondiale e dalla pericolosa convergenza recessiva dei più importanti blocchi economici mondiali.

Secondo l'UNWTO World Tourism Barometer, Gennaio 2009, le stime sui flussi dell'anno appena trascorso restano positive: 924 milioni di arrivi internazionali, con un incremento di 16 milioni pari al +2%. I risultati migliori sono stati conseguiti dal Medio Oriente (+11%), dall'Africa (+5%) e dalle Americhe (+4%). La crescita più bassa è stata registrata in Europa (+0,1%), con risultati negativi per il Nord ed Ovest Europa, contro una sostanziale stabilità delle regioni del sud e dell'area mediterranea. Per contro si segnalano risultati di eccellenza di alcuni paesi dell'area mediterranea, in particolare Egitto, Libano, Giordania, Marocco e Turchia.



La frenata degli arrivi internazionali è confermata anche dai dati del traffico aereo diffuso dalla IATA che stima in oltre 8 miliardi di dollari le perdite delle compagnie aeree mondiali, colpite duramente dal bilancio disastroso dell'ultimo trimestre 2008 che ha risentito della crisi economica globale. I dati di monitoraggio della situazione finanziaria ed economica del settore del trasporto aereo hanno confermato che importanti perdite sono state registrate dai vettori dell'area asiatica e dell'Europa.

Secondo i dati di Eurocontrol, il traffico aereo europeo è diminuito bruscamente alla fine del 2008, con una caduta del 7% nel solo mese di dicembre. Anche il traffico delle compagnie aeree low-cost ha

registrato il primo calo da 15 anni, con 4.600 voli nel novembre 2008, pari ad una diminuzione del 6,1% rispetto al novembre del 2007. L'aviazione di affari, dal canto suo, ha registrato nel dicembre 2008 un calo del 16% rispetto al dicembre 2007.

Oltre l'80% degli aeroporti europei ha registrato diminuzioni del traffico: sono dati che dimostrano come la crisi economica abbia investito il trasporto aereo europeo in tutta la sua globalità.

L'AEA ha previsto che nell'estate 2009 si registreranno diminuzioni della capacità comprese fra -6 e -8% in termini di numero di voli e tra -9 e -12% in termini di posti offerti.

Sul fronte delle località italiane, il 2008 è stato caratterizzato dalla diminuzione dei flussi nelle città d'arte e per i city trips. Dopo la crescita costante degli ultimi anni tale calo è considerato fisiologico.

## ***Il turismo in Italia – La congiuntura 2008***

Nel 2008 in Italia si sono registrati risultati contrastanti, soprattutto per il turismo straniero che, dopo un buon avvio, ha fatto registrare un progressivo calo a partire dal mese di giugno.

Dati ISTAT: le presenze hanno registrato una flessione -2,79% pari a circa -10,5 milioni di pernottamenti ed un calo degli arrivi del -3,14%, pari a -3,0 milioni di turisti. Il calo maggiore è stato registrato per la clientela straniera (-5,5% arrivi e -3,8% presenze), contro il -1,3% di arrivi e il -2,0% di presenze degli italiani. Aprile, giugno, settembre, ottobre e novembre sono stati i mesi che hanno registrato i valori più bassi con perdite abbastanza consistenti; il primo trimestre e il mese di maggio hanno riportato valori di crescita rispetto allo stesso periodo del 2007. Per luglio e agosto i dati sono di assoluta stabilità.

Dati UFFICIO ITALIANO CAMBI: l'anno 2008 ha visto una flessione del -5,5% dei pernottamenti di clienti stranieri dall'inizio dell'anno.

Dati ENIT: nel rapporto di fine anno si riporta l'aumento di attenzione da parte dei consumatori verso il rapporto qualità/prezzo e verso soluzioni di viaggio "economicamente vantaggiose" senza rinunciare alla vacanza.

Le indicazioni più favorevoli si registrano dal mercato russo. Sale anche la domanda da parte dei mercati francesi, svizzeri e austriaci così come i risultati ottenuti sul mercato scandinavo. In forte calo invece i dati relativi al mercato statunitense ed al mercato giapponese che, in qualche modo hanno penalizzato in primo luogo le principali città d'arte ma anche i cosiddetti "borghi minori".

Se i mercati esteri hanno interrotto il livello di crescita degli ultimi anni, i risultati relativi al mercato nazionale evidenziano una battuta d'arresto.

Secondo l'ISTAT<sup>1</sup>, nel 2008 i residenti in Italia hanno effettuato complessivamente 122 milioni e 938 mila viaggi (con pernottamento) a cui sono corrisposte 706 milioni e 650 mila notti. Rispetto al 2007, si registra un aumento del numero di viaggi (+9,4%), a fronte di un minore incremento dei pernottamenti (+2,5%). I viaggi di vacanza, che hanno pesato per l'86,9%, hanno mostrato una crescita consistente (+9,9%), dovuta all'aumento delle vacanze brevi (+16,7%), cui si è accompagnato l'incremento del numero di notti trascorse fuori casa in occasione di tali soggiorni (+17%), rafforzando la tendenza ad effettuare sempre più vacanze brevi. I soggiorni di vacanza lunga (di almeno 4 notti), invece, si sono mantenuti sostanzialmente stabili, così come il relativo numero di pernottamenti. Considerando sia le vacanze brevi, sia le lunghe, la durata media dei soggiorni di vacanza è diminuita, passando da 6,5 notti del 2007 a 6 notti del 2008.

I viaggi per motivi di lavoro, pari al 13,1%, sono rimasti sostanzialmente stabili, così come il relativo numero di notti. Sono in aumento i viaggi effettuati usufruendo dell'ospitalità di parenti o amici (+25%), soprattutto quelli effettuati in occasione di vacanze brevi (+39,5%). Tra i viaggi per i quali è stata effettuata una prenotazione diretta, è aumentata la quota di quelli effettuati prenotando l'alloggio e/o il trasporto tramite internet (+24,5%), soprattutto tra i viaggi di vacanza (+24,8%). Per quel che riguarda la destinazione, sono aumentati i viaggi in Italia (+10,4%), pari all'83,9%, grazie all'incremento delle preferenze verso l'Italia meridionale (+22,9%), dove sono cresciute sia le vacanze brevi (+43,7%), sia le vacanze lunghe (+20,6%). Per le destinazioni estere (16,1%) si è registrato un aumento dei viaggi

---

<sup>1</sup> Viaggi e vacanze degli italiani. 2008

di lavoro (+26,8%) e dei viaggi di vacanza lunga diretti verso i Paesi non appartenenti all'Unione europea.

Le tendenze indicano un nuovo modo di fare turismo **sempre più attento al valore della proposta e alla specializzazione dell'offerta**. I cambiamenti negli stili di vita hanno avuto un riflesso sulla durata del viaggio, sviluppando sempre più il fenomeno delle microvacanze, scelte non solo per la crisi economica, ma per il bisogno di variare le esperienze del viaggio, l'interesse per i luoghi autentici, per i borghi e le vacanze "insolite". Ma sempre più si va affermando anche la destinazione di prossimità come alternativa concreta alle solite mete del turismo di massa. Questo costituisce un'opportunità per i luoghi turisticamente più deboli, che non possono vantare un'organizzazione consolidata, che non sono meta tradizionale per il mercato e, dunque, hanno il vantaggio competitivo dei "piccoli".

### **Toscana e turismo – la congiuntura 2008**

Nonostante la congiuntura sfavorevole la Toscana mostra nel complesso una forte capacità di tenuta; dopo due anni di crescita delle presenze superiori al 7% e un 2007, di assestamento della dinamica positiva (+1,9%), si stima per il 2008 una contrazione tutto sommato contenuta soprattutto se paragonata al dato complessivo italiano.

Si osserva infatti un andamento complessivo delle presenze in Toscana (-0,7) che, pur con tutte le dovute cautele, risulta nettamente migliore del corrispettivo nazionale (-2,8%).

La variazione complessiva del 2008 nasconde nella nostra regione una dinamica bivalente ma tutto sommato confortante. Alla flessione delle presenze italiane, -326.000 pari al -1,5% (contro il -2,1% italiano), risponde l'aumento di quelle straniere di circa +40.000 unità pari al +0,7% (contro il -3,8 italiano) che suggerisce una recuperata competitività della nostra regione sui mercati internazionali.

Se il risultato negativo del 2008 è frutto di andamenti molto differenziati nei due semestri, l'ulteriore peggioramento del secondo semestre sembra però attribuibile più alla componente italiana (che passa da una crescita zero nel sem-1 a un -3,2% nel sem-2) che a quella straniera che rallenta il proprio declino nella seconda metà dell'anno (dal -4,4% al -3,3%).

La Toscana risulta quindi in parziale contro tendenza rispetto all'andamento nazionale e mentre i turisti di provenienza nazionale continuano a approfondire il declino durante l'anno (dal -0,65 nel sem-1 al -2,0% nel sem-2), gli stranieri tornano a crescere nel secondo semestre (-2,5 nel sem-1 e +2,0% nel sem-2). Inoltre la modesta caduta della Toscana nel 2008, in particolare nella seconda metà dell'anno è in larga misura imputabile alla crescita, in accelerazione nel secondo semestre, della componente extralberghiera (+3,5% nel sem-1 e +6,2% nel sem-2) che compensa in buona parte il crollo del comparto alberghiero (da -4,5% nel sem-1 e -6,6% nel sem-2).

La prima attiene alla tempistica degli eventi. Come illustrato nel rapporto, le notizie sulla crisi finanziaria e sul suo allargamento a livello europeo si diffondono soprattutto a partire dalla seconda metà di Luglio quando le prenotazioni estive sono già fatte e, almeno in parte, le vacanze sono già iniziate.

La seconda attiene invece al tipo di strutture ricettive che più hanno contribuito a rallentare la caduta nel secondo semestre e rappresenta un elemento di grande importanza per capire l'evoluzione recente.

Il tratto forse più rilevante del 2008 riguarda il forte calo di presenze registrato nelle strutture alberghiere toscane (-6,6% su base annua) e la contemporanea crescita in quelle extra-alberghiere (+5,4%). Questo andamento divergente sembra infatti accelerare il processo di sostituzione fra presenze alberghiere e complementari che la nostra regione sperimenta già da diversi anni.

I motivi del successo delle strutture extra alberghiere sono quindi da rintracciarsi in parte in ragioni congiunturali –la riduzione, percepita o reale, dei redditi delle famiglie e quindi del budget dedicato alle vacanze -, in parte ad una maggior attrattività strutturale che l'accoglienza extra alberghiera esercita su molti turisti che si rivolgono alla nostra regione.

La riduzione delle disponibilità delle famiglie e il crollo della fiducia dei consumatori, innescati dalla crisi attuale, si sovrappongono a un lungo periodo di bassa crescita dell'Italia che ha condotto a un impoverimento degli strati più deboli del paese e anche del ceto medio, incidendo sulle disponibilità di

spesa da dedicare a consumi turistici. Nello stesso periodo si è anche osservata una ulteriore crescita dei redditi delle classi più ricche.

L'accresciuta diseguaglianza ha condotto a una netta segmentazione del mercato: da un lato un'élite di consumatori ricchi in cerca di accommodation di eccellenza, dall'altra una massa molto più ampia di turisti, con capacità di spesa contenute, in cerca di soluzioni meno costose, che permettano di contenere il costo della vacanza, quali campeggi e villaggi, affittacamere e B&B e, a maggior ragione, vacanze presso amici e parenti, o in abitazioni di proprietà. Tendenza che nel 2008 ha subito un'accelerazione.

**Mercati turistici stranieri:** appaiono infatti in forte crescita paesi del Nord Europa, Olanda, Belgio, Danimarca, Svezia, Norvegia e con tassi positivi, ma più contenuti, la Francia, la Spagna e la Gran Bretagna. In crescita anche molti altri paesi europei di minore rilevanza in termini di dimensione dei flussi come, Portogallo, Grecia, Repubblica Ceca, Ungheria, Polonia, Finlandia e ancora più a Est, Russia. Proseguono il loro declino iniziato in anni precedenti i paesi di lingua tedesca (Germania, Austria e Svizzera) che nel complesso perdono oltre il 3,6%, mentre segnano riduzioni consistenti gli USA pesantemente colpiti dalla crisi (-21,0%) ma anche il Giappone (-14,7%) che sconta forti difficoltà sul fronte economico da molti anni.

La crescita di paesi di provenienza più lontani (nord Europa) e il declino di quelli confinanti (paesi di lingua tedesca) hanno probabilmente contribuito ad aumentare il costo del viaggio e ad incentivare ulteriormente permanenze più lunghe presso strutture extra alberghiere.

L'aumento della permanenza media fatta registrare dai turisti stranieri in Toscana (le cui presenze aumentano a fronte di una modesta riduzione sul fronte degli arrivi) appare coerente non solo con la crescita dei mercati europei più lontani e con l'aumento dei costi di trasporto, ma si collega logicamente con l'affermarsi di quei modelli di turismo nuovi, cui abbiamo accennato, che appaiono interessati ad approfondire maggiormente la propria esperienza di viaggio. Per questo tipo di visitatori la scelta dell'alloggio ricade più frequentemente su esercizi, forse meno lussuosi, che offrendo però una accoglienza più familiare e favorendo lo sviluppo di relazioni più informali, risultano più adatti a una permanenza prolungata, non solo in termini di prezzo.

Il calo delle presenze pur non avendo investito tutta la regione ha interessato buona parte del suo territorio (11 APT su 15). Le perdite più rilevanti hanno interessato le APT di Massa e Carrara, dell'Arcipelago Toscano, e le stazioni termali di Chianciano e Montecatini, tutte realtà che, con l'eccezione dell'ultima, avevano sperimentato bilanci negativi anche nel 2007. All'opposto sono in crescita, anche ragguardevole, due APT della costa, Livorno e Grosseto, e su valori meno elevati Siena.

In crescita soprattutto la risorsa turistica balneare (+1,4%), quella di campagna-collina (+1,0%) e, su toni minori, la montagna (+0,3%). In maggiore difficoltà invece le risorse termali (-5,2%) e le realtà di arte e affari che, nonostante eccezioni significative come quella di Siena e di Pisa, registrano un calo del -2,5%.

## **Il mercato turistico della provincia di FIRENZE**

### **L'offerta turistico ricettiva (2004- 2009)**

Al 30 giugno 2009, l'offerta turistico ricettiva della provincia di Firenze si compone di 2.762 esercizi, per un totale di oltre 84 mila posti letto (fonte: Provincia di Firenze – Direzione Turismo). L'ospitalità turistica di tipo alberghiero può contare su 571 esercizi e 44.501 posti letto (pari al 52,8% della capacità ricettiva complessiva), mentre il comparto extralberghiero comprende 2.191 esercizi e 39.726 posti letto (47,2%). La ricettività tradizionale di tipo alberghiero, dunque, ha certamente un ruolo determinante in provincia di Firenze, superiore ad esempio a quanto registrato a livello regionale e nazionale.

L'offerta alberghiera è composta prevalentemente da esercizi a 3-4 stelle, i quali con una disponibilità di quasi 35 mila posti letto garantiscono il 78% della capacità ricettiva del comparto. Completano e arricchiscono l'offerta i 17 alberghi di massima categoria, i 203 esercizi a 1-2 stelle e le 9 Rta. Con 77,9 posti letto per esercizio, la dimensione media delle strutture alberghiere fiorentine è più ampia di quella rilevata in Toscana e in Italia (intorno ai 63 posti letto); si passa dai 21 pl/es per gli alberghi ad 1 stella fino ai 178 pl/es per i 5 stelle.

Alloggi agrituristici, affittacamere, alloggi privati, case vacanze, campeggi, ostelli, case per ferie e altre tipologie extralberghiere apportano un contributo fondamentale alla differenziazione dell'offerta ricettiva provinciale, ampliando le opportunità di scelta dei turisti. Si tratta perlopiù di strutture di piccole dimensioni, i cui punti di forza vanno ricercati sia nella diffusione territoriale, sia nella loro specializzazione nell'offrire un tipo di ospitalità alternativa e talvolta esclusiva.

Tab. 1 - Consistenza offerta ricettiva della provincia di Firenze – Giugno 2009

<b>Tipologia ricettiva</b>	<b>Esercizi</b>	<b>Posti letto</b>	<b>Val. %</b>	<b>Dim. media</b>
5 Stelle	17	3.031	3,6%	178,3
4 Stelle	118	18.436	21,9%	156,2
3 Stelle	224	16.323	19,4%	72,9
2 Stelle	117	4.126	4,9%	35,3
1 Stella	86	1.852	2,2%	21,5
R.T.A.	9	733	0,9%	81,4
<b>Es. Alberghieri</b>	<b>571</b>	<b>44.501</b>	<b>52,8%</b>	<b>77,9</b>
Agriturismo	577	7.948	9,4%	13,8
Alloggi privati	411	2.239	2,7%	5,4
Affittacamere	641	5.201	6,2%	8,1
Case Vacanza	379	8.184	9,7%	21,6
Ostelli	22	1.827	2,2%	83,0
Rifugi alpini	8	165	0,2%	20,6
Campeggi e Villaggi turistici	18	8.379	9,9%	465,5
Residenze d'epoca	32	583	0,7%	18,2
Residence	51	2.762	3,3%	54,2
Case per ferie	52	2.438	2,9%	46,9
<b>Es. Extralberghieri</b>	<b>2.191</b>	<b>39.726</b>	<b>47,2%</b>	<b>18,1</b>
<b>Tot. Esercizi</b>	<b>2.762</b>	<b>84.227</b>	<b>100,0%</b>	<b>30,5</b>

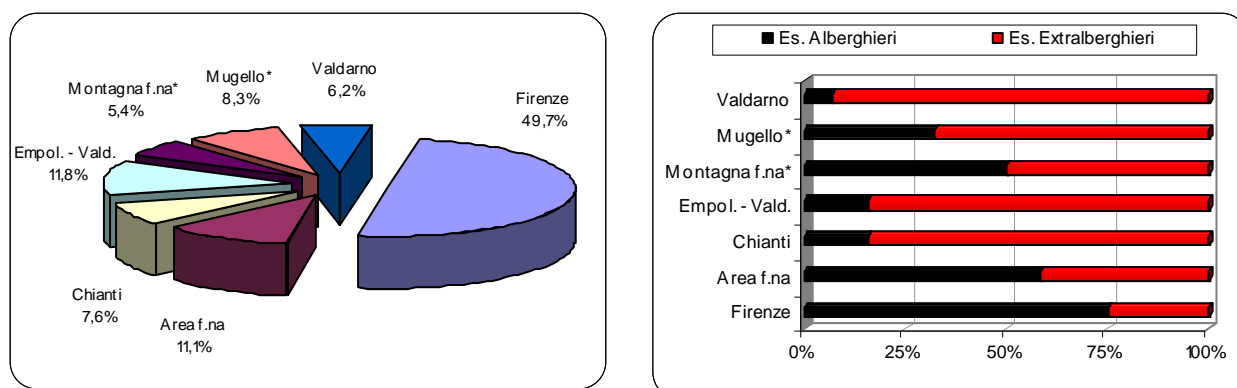
Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

Il comune di Firenze con 984 strutture e quasi 42 mila posti letto concentra la metà della capacità ricettiva ufficiale di tutta la provincia. I 378 esercizi alberghieri presenti nel capoluogo toscano mettono a disposizione dei turisti oltre 31 mila posti letto, pari a circa il 71% di tutta l'offerta alberghiera provinciale.

Con l'unica eccezione dell'Area fiorentina dove la composizione dell'offerta si avvicina a quella della città di Firenze, con una prevalenza di posti letto alberghieri, nelle altre aree provinciali prevale la

capacità ricettiva complementare<sup>2</sup>. L'incidenza massima dei posti letto extralberghieri si ha nei comuni dell'Empolese Valdelsa, nel Chianti e nel Valdarno.

Distribuzione e composizione della capacità ricettiva per area provinciale



Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

\* Dall'anno 2009 il Comune di Dicomano è passato dall'area Montagna Fiorentina all'area Mugello

### Evoluzione della ricettività turistica

Nonostante il periodo di difficoltà legato alla crisi economica, il settore turistico anche nei primi sei mesi del 2009 ha attirato nuovi investitori, dimostrando in questo modo una notevole dinamicità. In questo periodo, infatti, il numero di strutture presenti sul territorio provinciale è passato da 2.724 a 2.762 unità, con un saldo positivo di 38 esercizi e 1.198 posti letto; tali variazioni, seppur riferite ad un arco di tempo limitato, risultano leggermente inferiori rispetto ai ritmi di crescita medi registrati nell'ultimo triennio.

In accordo con le tendenze degli anni precedenti si è rafforzata soprattutto l'offerta complementare, che nel corso dei dodici mesi ha visto aumentare la propria consistenza di 37 esercizi e 276 posti letto. Anche il comparto alberghiero ha dimostrato una certa dinamicità, non tanto in termini di esercizi, aumentati solo di una unità, quanto in termini di posti letto (+922).

Evoluzione dell'offerta ricettiva fiorentina

Tipologia ricettiva	Anno 2000		Anno 2004		Anno 2008		Giugno 2009	
	Es.	P.I.	Es.	P.I.	Es.	P.I.	Es.	P.I.
Es. Alberghieri	515	34.662	563	40.630	570	43.579	571	44.501
Es. Extralberghieri	889	23.186	1.627	31.644	2.154	39.450	2.191	39.726
Tot. Esercizi	1.404	57.848	2.190	72.274	2.724	83.029	2.762	84.227

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

La dinamica positiva ha coinvolto ancora le categorie medio-alte, che si sono rafforzate non solo grazie all'apertura di nuovi esercizi ma anche per i numerosi passaggi di categoria di molte strutture.

<sup>2</sup> Chiaramente la disponibilità di posti letto di un'area nel corso di un anno può variare in funzione del effettivo periodo di apertura delle strutture ricettive.

Evoluzione dell'offerta ricettiva alberghiera – Periodo 2004 - 2009

Tipologia ricettiva	Var. ass.		Var. %	
	Es.	P.I.	Es.	P.I.
5 Stelle	4	954	30,8%	45,9%
4 Stelle	26	3.648	28,3%	24,7%
3 Stelle	14	411	6,7%	2,6%
2 Stelle	-8	-383	-6,4%	-8,5%
1 Stella	-31	-885	-26,5%	-32,3%
RTA	3	126	50,0%	20,8%
Tot. Alberghieri	8	3.871	1,4%	9,5%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

L'ampliamento dell'offerta extralberghiera ha riguardato invece tutte le tipologie di impresa. Come numero di esercizi sono cresciuti soprattutto affittacamere e alloggi privati, case vacanza e agriturismi, mentre la capacità ricettiva è cresciuta in misura significativa anche per le altre tipologie di esercizio.

Evoluzione dell'offerta ricettiva extralberghiera – Periodo 2004 - 2009

Tipologia ricettiva	Var. ass.		Var. %	
	Es.	P.I.	Es.	P.I.
Agriturismo	93	1.240	19,2%	18,5%
Alloggi, Affittacamere	255	1.581	32,0%	27,0%
Campeggi, Villaggi turistici	1	1.460	5,9%	21,1%
Ostelli, Case per ferie, Rifugi alpini	17	686	26,2%	18,3%
Case Vacanze	170	2.121	81,3%	35,0%
Residence d'epoca, Residence	28	994	50,9%	42,3%
Tot. Extralberghiero	564	8.082	34,7%	25,5%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

Nel periodo 2004 – 2009, tutte le aree provinciali fiorentine hanno visto crescere la consistenza dell'offerta ricettiva. In tutti i casi la dinamica del comparto extralberghiero è stata positiva, mentre si segnala un calo del numero di esercizi alberghieri nella Montagna fiorentina (-4 unità), nel Valdarno, nel Mugello e nel comune di Firenze.

Evoluzione dell'offerta ricettiva per area provinciale – Periodo 2004 – 2009

Area	Es. Alberghieri		Es. Extralberghieri		Totale Esercizi	
	Es.	P.I.	Es.	P.I.	Es.	P.I.
Firenze	-0,3%	6,6%	32,3%	26,2%	17,6%	10,8%
Area fiorentina	12,2%	17,5%	48,7%	25,5%	41,3%	20,7%
Chianti	26,3%	67,4%	18,3%	19,2%	18,8%	25,0%
Empolese - Valdelsa	15,2%	28,0%	49,1%	32,5%	45,6%	31,8%
Montagna fiorentina	-12,9%	-1,3%	15,1%	13,4%	10,0%	5,5%
Mugello	-2,4%	20,0%	66,0%	39,1%	50,3%	32,3%
Valdarno	-11,1%	2,0%	20,3%	6,9%	16,7%	6,6%
Totale Provincia	1,4%	9,5%	34,7%	25,5%	26,2%	16,5%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

## La domanda turistica

Dopo cinque anni di crescita continua, i flussi turistici della provincia di Firenze fanno registrare nel 2008 una battuta di arresto. Infatti, sulla base delle statistiche ufficiali (dati provvisori) la stagione 2008 chiude con una flessione di arrivi e di presenze rispettivamente del 6,5 e del 3,8%; in termini assoluti si parla di circa 268 mila arrivi di oltre 427 mila pernottamenti in meno trascorsi presso le strutture ricettive della provincia rispetto allo scorso anno.

Nonostante questa flessione rimane comunque positivo il trend nel medio e nel lungo periodo. Se ad esempio il riferimento è con l'anno 2000 osserviamo che, in seguito ad un andamento altalenante dei flussi, gli arrivi sono cresciuti del 2,4% e le presenze del 9,1%. Rispetto al 2004, le performance sono ancora migliori con incrementi rispettivamente del 16,5% e del 15,1%.

Il rallentamento della domanda registrato nel 2008 è imputabile ad una diminuzione sia dei turisti italiani (-1,4% di presenze) sia di quelli stranieri (-4,7%). Le strutture che hanno risentito maggiormente della dinamica sfavorevole sono state senza ombra di dubbio quelle alberghiere (-7%), mentre quelle complementari, malgrado le difficoltà del settore, hanno visto aumentare i pernottamenti trascorsi dai turisti (+2,5%).

I flussi turistici in provincia di Firenze – Anno 2008 (dati provvisori)

Nazionalità	Italiani		Stranieri		Tot. Turisti	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
<b>Flussi anno 2008</b>						
Es. Alberghieri	1.024.734	2.116.873	2.004.684	4.837.989	3.029.418	6.954.862
Es. Extralberghieri	239.453	1.006.747	575.519	2.860.427	814.972	3.867.174
Tot. Esercizi	1.264.187	3.123.620	2.580.203	7.698.416	3.844.390	10.822.036
<b>Variazione % 2000-2008</b>						
Es. Alberghieri	14,2%	5,5%	-9,9%	-1,3%	-3,0%	0,7%
Es. Extralberghieri	52,9%	3,1%	21,1%	40,8%	29,0%	28,5%
Tot. Esercizi	20,0%	4,7%	-4,5%	11,0%	2,4%	9,1%
<b>Variazione % 2004-2008</b>						
Es. Alberghieri	15,6%	11,1%	8,8%	0,0%	11,0%	3,1%
Es. Extralberghieri	36,5%	30,2%	44,4%	52,1%	42,0%	45,7%
Tot. Esercizi	19,0%	16,6%	15,1%	14,6%	16,4%	15,1%
<b>Variazione % 2007-2008</b>						
Es. Alberghieri	-3,7%	-2,9%	-10,7%	-8,7%	-8,4%	-7,0%
Es. Extralberghieri	3,8%	2,0%	0,4%	2,7%	1,4%	2,5%
Tot. Esercizi	-2,3%	-1,4%	-8,4%	-4,7%	-6,5%	-3,8%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

La durata media dei soggiorni trascorsi in provincia di Firenze nel corso della stagione 2008 è stata di 2,8 giorni; un dato che si riporta sui valori che avevano contraddistinto il territorio provinciale per tutto il periodo che va dal 2001 al 2006. Il soggiorno più lungo riguarda sia i turisti stranieri che quelli italiani. Negli esercizi extraalberghieri il soggiorno degli ospiti dura mediamente il doppio rispetto a quello realizzato presso una struttura alberghiera.

La permanenza media – Anno 2008

Nazionalità	Italiani	Stranieri	Tot. Turisti
Es. Alberghieri	2,1	2,4	2,3
Es. Extralberghieri	4,2	5,0	4,7
Tot. Esercizi	2,5	3,0	2,8

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

Nel 2008, il comune di Firenze con 2,7 milioni di arrivi e 6,8 milioni di presenze ha intercettato rispettivamente il 69,9% ed il 62,8% del movimento turistico di tutta la provincia; la durata media dei soggiorni nel capoluogo toscano è stata di 2 giorni e mezzo.

Come consistenza della domanda, al secondo posto si colloca l'Area fiorentina con 510 mila arrivi (13,3%) e 1,1 milioni di presenze (10,2%); la permanenza media di soli 2,2 giorni rappresenta il valore più basso.

Nelle altre aree provinciali si sono registrati i rimanenti flussi, così come mostrato nella tabella successiva. In questi ambiti il turista ha trascorso soggiorni mediamente più lunghi, con punte massime rilevate nella zona del Chianti (4,5 giorni), nell'Empolese – Valdelsa (5,6 giorni) e nel Valdarno (6,3 giorni).

Nel 2008 le aree con diminuita domanda turistica sono state la città di Firenze (-5% di presenze), i comuni limitrofi al capoluogo (-10,9%) e il Chianti (-6,5%) e queste aree hanno determinato la tendenza negativa di tutta la provincia; nel Mugello si sono riconfermate le stesse presenze dello scorso anno, mentre nell'Empolese - Valdelsa (+0,7%), nella Montagna fiorentina (+3,4%) e soprattutto nei tre comuni di Valdarno (+15,4%), la stagione è stata soddisfacente.

Se il confronto viene invece effettuato rispetto al 2004, tutte le aree provinciali si caratterizzano per una dinamica assolutamente positiva dei flussi turistici. Ad esempio, nella città di Firenze l'incremento è stato del 5,4% (+347 mila pernottamenti), nel Valdarno addirittura del 109% (+345 mila), nell'Empolese-Valdelsa del 34,7% (+220 mila), nel Chianti del 45,5% (+176 mila), nell'Area fiorentina del 13,6% (+133 mila), nel Mugello del 38,4% (+126 mila) e nella Montagna fiorentina del 24,1% (+75 mila).

Ripartizione delle presenze turistiche nelle aree provinciali – Anno 2008

Area provinciale	Arrivi		Presenze		PM
	Num.	Val. %	Num.	Val. %	
Firenze	2.688.293	69,9%	6.791.079	62,8%	2,5
Area fiorentina	510.114	13,3%	1.106.196	10,2%	2,2
Chianti	126.114	3,3%	563.571	5,2%	4,5
Empolese - Valdelsa	151.521	3,9%	855.483	7,9%	5,6
Montagna fiorentina	120.345	3,1%	387.841	3,6%	3,2
Mugello	143.025	3,7%	454.538	4,2%	3,2
Valdarno	104.978	2,7%	663.328	6,1%	6,3
Provincia	3.844.390	100,0%	10.822.036	100,0%	2,8

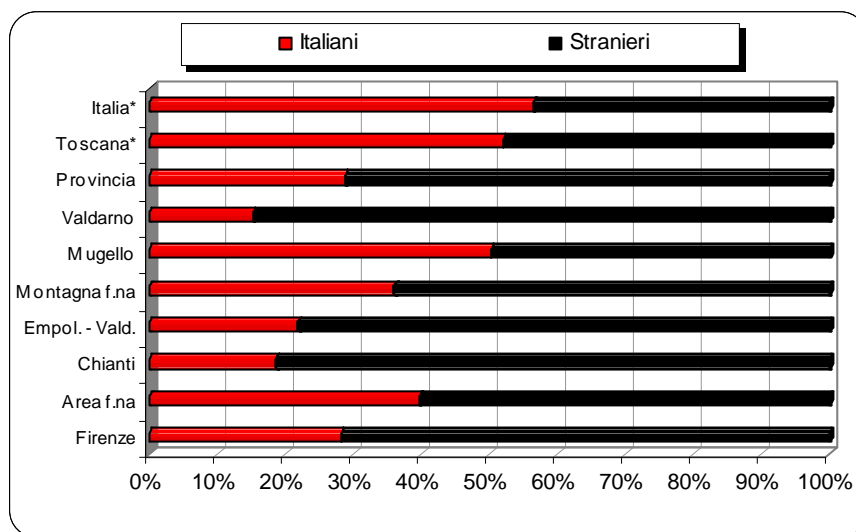
Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

Nel 2008, il peso della domanda turistica nazionale è stato del 28,9%, una percentuale decisamente inferiore a quella media rilevata in Toscana ed in Italia.

Dunque, nonostante il calo degli stranieri sia stato più incisivo di quello rilevato per gli italiani, il segmento estero, con 7,7 milioni di presenze, ha continuato a rappresentare il principale motore trainante della domanda turistica provinciale.

Con l'unica eccezione del Mugello dove le due componenti si equivalgono, in tutte le altre aree la domanda straniera supera quella nazionale. Nel Chianti, nel Valdarno ma anche nel territorio dell'Empolese – Valdelsa gli stranieri arrivano a determinare circa l'80% dei flussi. Nella città di Firenze, gli stranieri incidono per il 71,7% dei movimenti totali.

Composizione presenze turistiche per nazionalità nelle aree provinciali – Anno 2008



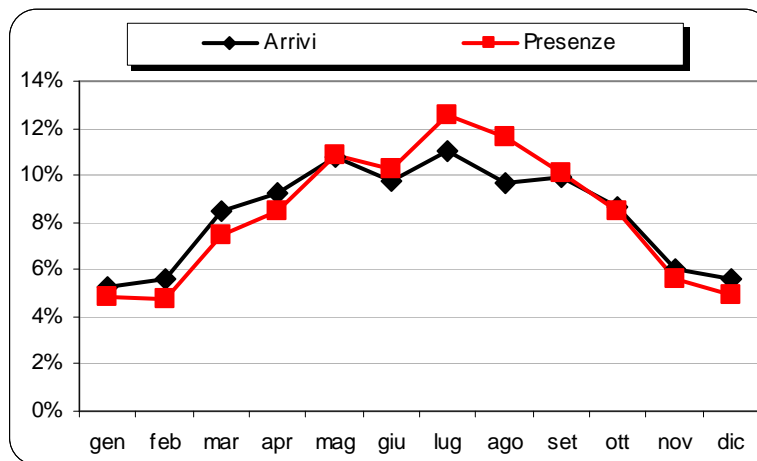
Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

\* Dati anno 2007

In relazione al tipo di turismo prevalente in provincia, i flussi turistici si sono distribuiti abbastanza uniformemente nei dodici mesi dell'anno; il periodo con la più alta incidenza sia di arrivi che di presenze va da maggio a settembre.

Rispetto alla distribuzione mensile dei movimenti turistici rilevata negli anni 2000 e 2004, non si segnalano significative attenuazioni o rafforzamenti del fenomeno della stagionalità.

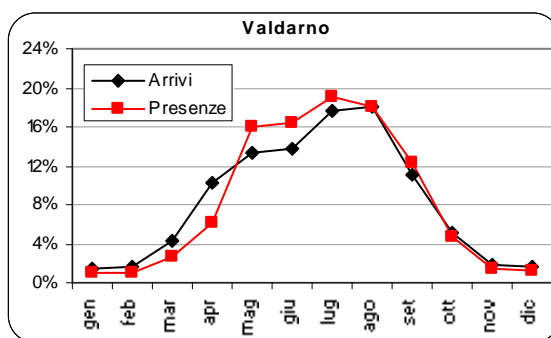
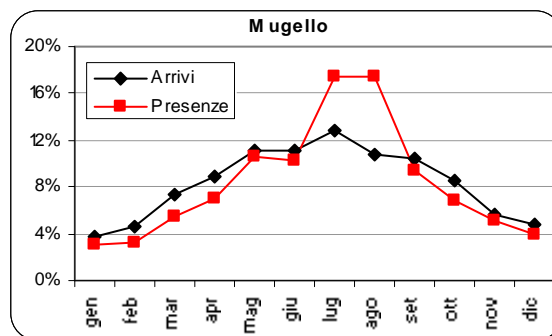
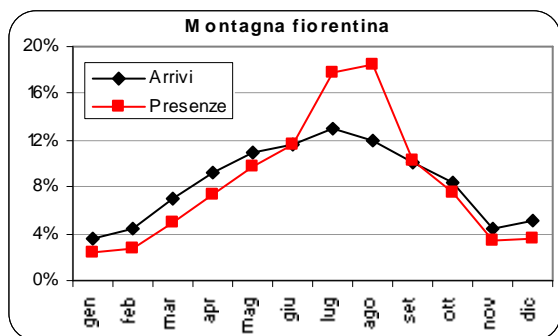
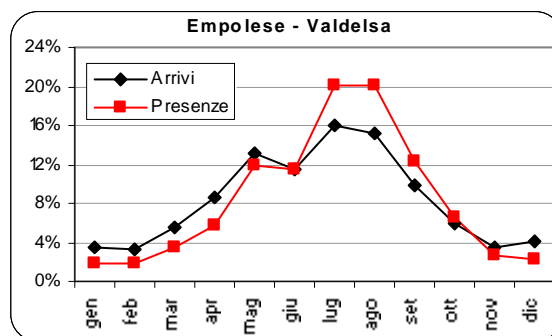
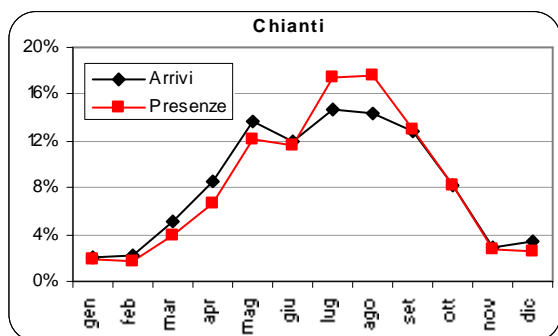
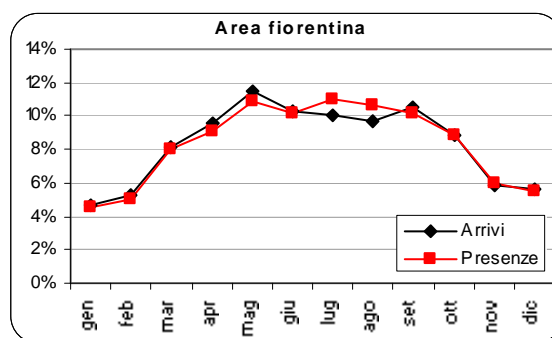
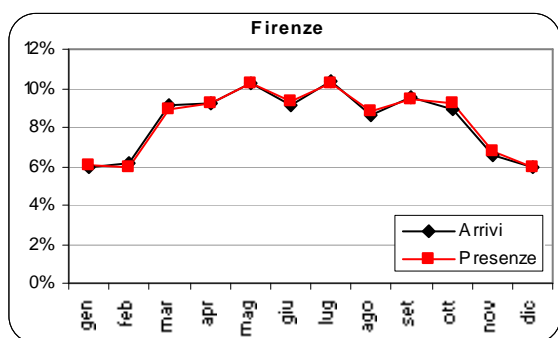
Movimenti turistici per mese in provincia di Firenze – Anno 2008



Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

Come era facile attendersi, l'andamento mensile dei movimenti turistici nelle aree provinciali permette di evidenziare come la componente stagionale si manifesta con maggiore intensità nelle aree rurali e collinari, mentre risulta quasi nulla nel comune capoluogo e nell'area circostante.

## Distribuzione delle presenze turistiche mensili per area provinciale – Anno 2008



Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

Anche nel 2008, malgrado il calo particolarmente significativo, gli Stati Uniti hanno rappresentato il principale bacino di provenienza della domanda straniera. Con oltre 1,2 milioni di presenze, la quota di mercato di questo segmento è stata del 15,9% di tutto il movimento straniero.

A seguire troviamo la Germania, la Gran Bretagna, la Francia, la Spagna e l'Olanda con percentuali comprese tra il 9 ed il 7,5%.

Nel complesso questi primi sei mercati hanno determinato il 56% del totale dei pernottamenti trascorsi dalla domanda estera.

Olandesi, tedeschi e belgi hanno trascorso periodi di vacanza mediamente più lunghi rispetto alla permanenza contenuta di statunitensi, spagnoli, giapponesi e australiani.

Paese	Arrivi		Presenze		PM
	Val. ass.	Val. %	Val. ass.	Val. %	
Stati Uniti d'America	465.443	18,0%	1.226.869	15,9%	2,6
Germania	161.294	6,3%	695.060	9,0%	4,3
Gran Bretagna	186.334	7,2%	626.356	8,1%	3,4
Francia	190.784	7,4%	614.975	8,0%	3,2
Spagna	232.546	9,0%	579.162	7,5%	2,5
Olanda	99.710	3,9%	573.835	7,5%	5,8
Giappone	196.166	7,6%	397.820	5,2%	2,0
Australia	96.898	3,8%	233.959	3,0%	2,4
Canada	79.033	3,1%	230.090	3,0%	2,9
Belgio	45.995	1,8%	209.698	2,7%	4,6
Altri Paesi Europei	423.443	16,4%	1.375.911	17,9%	3,2
Altri Paesi Extraeuropei	402.557	15,6%	934.681	12,1%	2,3
Tot. Stranieri	2.580.203	100,0%	7.698.416	100,0%	3,0

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

L'analisi della composizione della domanda turistica straniera in provincia di Firenze, fa emergere i seguenti aspetti:

- Usa e Giappone hanno perso quote di mercato; dal 2004 al 2008, le presenze dei turisti statunitensi sono diminuite del 14%, quelle dei giapponesi del 23%.
- Germania stabile (-4% di presenze rispetto al 2007), mentre è in flessione il segmento britannico.
- Nel 2008 è proseguito il rafforzamento dei mercati europei, come Francia, Spagna e Olanda; da segnalare come, malgrado le tendenze negative dei flussi stranieri in provincia di Firenze, gli olandesi rappresentano uno dei pochi mercati in crescita significativa (presenze +23%). Dal 2004 al 2008, l'incidenza di questi tre mercati sul totale dei flussi stranieri è passata dal 18% al 23%; ciò testimonia un ridisegnamento della domanda estera della provincia.
- In posizione marginale, ma con una crescita costante negli ultimi anni, anche grazie a mirati interventi promozionali da parte pubblica, sono i mercati di Danimarca, Brasile, Russia, Irlanda, Svezia, Grecia, Polonia e Romania.

Incidenza % dei principali segmenti esteri - Anni 2000 - 2008

Paese	Anno 2000	Anno 2004	Anno 2007	Anno 2008
Stati Uniti d'America	20,4%	21,2%	19,6%	15,9%
Germania	13,3%	9,5%	9,0%	9,0%
Gran Bretagna	7,9%	8,5%	8,7%	8,1%
Francia	5,8%	7,2%	7,5%	8,0%
Spagna	5,1%	6,0%	7,5%	7,5%
Olanda	4,9%	4,7%	5,8%	7,5%
Giappone	8,3%	7,7%	5,7%	5,2%
Australia	3,1%	3,1%	2,9%	3,0%
Canada	2,0%	2,8%	2,8%	3,0%
Belgio	2,2%	2,2%	2,4%	2,7%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

I turisti USA sono il primo mercato nel comune di Firenze e nell'Area Chianti: nel 2008 hanno determinato rispettivamente il 21,1% ed il 15,7% delle presenze straniere. Rispetto al 2004 il peso del mercato americano sul totale dei movimenti stranieri è diminuito in entrambe le aree; a Firenze la flessione è stata di quasi cinque punti.

Nell'Area fiorentina i primi tre mercati sono costituiti dai turisti spagnoli, giapponesi e francesi, tutti con percentuali piuttosto contenute, a testimonianza di una maggiore differenziazione della domanda estera. Nell'Empolese - Valdelsa e nei comuni della Montagna fiorentina prevalgono i tedeschi,

rispettivamente con il 31,5% ed il 14,5%; anche in questo caso le percentuali sono diminuite in modo significativo rispetto al 2004. Grazie all'ottima performance avuta nel 2008, il mercato olandese rafforza la propria leadership sia nel Mugello (20,5%) sia nel Valdarno (38,9%).

Incidenza dei principali mercati esteri nelle aree provinciali – Anni 2004 - 2008

Mercati	Firenze		Mercati	Area fiorentina	
	2004	2008		2004	2008
Usa	25,9%	21,1%	Spagna	9,4%	13,9%
Spagna	6,8%	9,0%	Giappone	11,3%	9,9%
Gran Bretagna	7,8%	8,0%	Francia	7,3%	9,2%
Francia	7,0%	7,7%	Usa	11,7%	8,0%
Giappone	8,8%	6,0%	Germania	8,0%	6,8%
Mercati	Chianti		Mercati	Empolese - Valdelsa	
	2004	2008		2004	2008
Usa	16,5%	15,7%	Germania	37,4%	31,5%
Germania	21,9%	13,7%	Olanda	9,8%	16,7%
Gran Bretagna	9,9%	11,5%	Francia	7,1%	8,2%
Francia	7,9%	10,6%	Gran Bretagna	11,8%	7,6%
Olanda	10,6%	10,1%	Belgio	4,3%	6,8%
Mercati	Montagna fiorentina		Mercati	Mugello	
	2004	2008		2004	2008
Germania	19,0%	14,5%	Olanda	16,5%	20,5%
Olanda	9,9%	13,7%	Gran Bretagna	10,8%	11,7%
Francia	8,7%	10,0%	Germania	12,1%	9,9%
Usa	6,5%	8,0%	Giappone	5,0%	9,0%
Giappone	9,3%	6,9%	Francia	8,0%	6,8%
Mercati	Valdarno				
	2004	2008			
Olanda	35,3%	38,9%			
Germania	21,1%	15,3%			
Gran Bretagna	13,8%	12,0%			
Danimarca	3,5%	6,5%			
Irlanda	2,0%	5,7%			

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

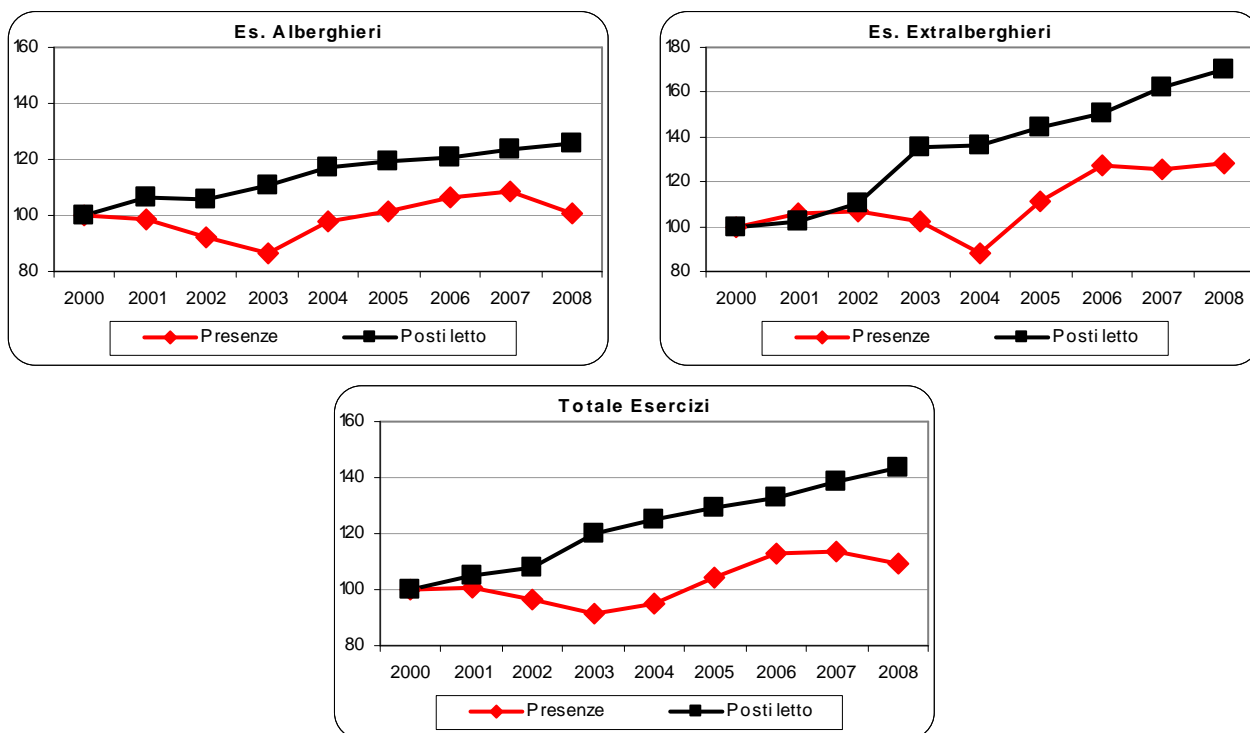
## L'occupazione nelle strutture ricettive

Nei grafici successivi vengono messe a confronto le tendenze dei posti letto e delle presenze rilevate dal 2000 (n.i.=100) al 2008.

Se tra il 2000 ed il 2003 ad un forte sviluppo dell'offerta si contrappone una flessione della domanda turistica, successivamente si distinguono tre anni caratterizzati da una ripresa sostenuta della domanda turistica, con tassi di crescita che superano quelli della capacità ricettiva. Nel 2007-08, l'andamento delle presenze ha dapprima rallentato la sua crescita e successivamente invertito la tendenza; l'offerta invece ha mantenuto costante il suo sviluppo.

Queste dinamiche sono determinate da un diverso comportamento del comparto alberghiero ed extralberghiero. In particolare, per le strutture complementari a fronte di una crescita molto sostenuta dell'offerta in tutto il periodo in esame si rilevano due anni particolarmente difficili per la domanda che coincidono con il 2003 ed il 2004 e una stabilità nell'ultimo biennio. Per gli esercizi alberghieri, si osserva da un lato uno sviluppo più moderato dell'offerta, dall'altro una domanda che alla fine del periodo di analisi si ripositiona sugli stessi livelli del 2000.

Confronto evoluzione capacità ricettiva e presenze turistiche – Periodo 2000 - 2008



Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

Quanto appena detto risulta ancor più evidente dal tasso di occupazione lorda delle strutture ricettive della provincia di Firenze, che dopo andamenti altalenanti si attesta nel 2008 al 35,7%. La flessione rispetto ad inizio secolo è di circa 11 punti percentuali, mentre si mantiene sugli stessi livelli rispetto al 2004. Il calo dei flussi registrato durante la stagione 2008 ha determinato una contrazione dell'occupazione di oltre due mezzi e mezzo rispetto all'anno precedente.

Dinamica utilizzazione lorda per tipologia ricettiva

Anno	Es. Albergh.	Es. Extralb.	Tot. Esercizi
2000	54,6%	35,6%	47,0%
2001	50,6%	36,7%	45,2%
2002	47,5%	34,4%	42,1%
2003	42,8%	26,9%	35,7%
2004	45,5%	23,0%	35,6%
2005	46,7%	27,4%	38,0%
2006	48,1%	30,1%	39,9%
2007	47,9%	27,5%	38,4%
2008	43,7%	26,9%	35,7%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

Per il comparto alberghiero, l'occupazione passa dal 54,6% del 2000, al 45,5% del 2004, per attestarsi al 43,7% nel 2008. Limitando l'osservazione agli ultimi quattro anni, si osserva come la crescita dell'occupazione riguarda le sole Rta, mentre per le basse categorie il dato si è mantenuto stabile. Di contro, è scesa di circa un punto per i 4 e 5 stelle e di quasi 4 punti per i 3 stelle.

Utilizzazione lorda per categoria alberghiera

Categoria	Provincia	
	2004	2008
4 – 5 Stelle	47,4%	46,2%
3 Stelle	46,0%	42,2%
1 - 2 Stelle	41,0%	40,9%
Rta	31,8%	32,6%
Tot. Alberghiero	45,5%	43,7%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

La dinamica dell'occupazione nelle strutture extralberghiere dal 2004 al 2008 è stata positiva, passando dal 23% al 26,8%. Le performance migliori si sono avute per i campeggi e villaggi turistici e per le strutture tipo affittacamere e case vacanza; in crescita anche per gli agriturismi, mentre si è mantenuta sugli stessi livelli per le altre tipologie.

Utilizzazione lorda per tipo di esercizio extralberghiero

Tipo di esercizio	Provincia	
	2004	2008
Campeggi e V.T.	18,4%	24,9%
Affittacamere e C.A.V.	24,0%	28,7%
Alloggi agrituristici	19,5%	20,5%
Altri Esercizi	33,7%	33,7%
Tot. Extralberghiero	23,0%	26,8%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

La rilevazione dell'occupazione lorda nelle aree provinciali, permette di ottenere tassi piuttosto disomogenei, determinati dalla dimensione del fenomeno turistico in ciascuna area, ma anche da altri fattori che possono incidere su questo indicatore come ad esempio la diversa composizione dell'offerta ricettiva o la diversa incidenza della componente stagionale.

Nel 2008, il tasso di occupazione lorda più elevato è quello del comune di Firenze con il 45,3% dei posti letto occupati; per le strutture alberghiere il tasso è arrivato al 47,7%, per quelle complementari al 38%. Rispetto al 2004, l'occupazione nel comune capoluogo è diminuita di un punto e mezzo e un'analogha tendenza è stata registrata anche nei comuni dell'Area fiorentina. Nelle altre aree, invece, la dinamica è stata positiva.

Dinamica utilizzazione lorda per tipologia ricettiva per area provinciale

Area provinciale	Anno 2004			Anno 2008		
	Es. Alberghieri	Es. Extralbergh.	Tot. Esercizi	Es. Alberghieri	Es. Extralbergh.	Tot. Esercizi
Firenze	49,6%	36,6%	46,8%	47,7%	38,0%	45,3%
Area fiorentina	44,6%	19,1%	34,4%	41,6%	19,7%	32,5%
Chianti	35,7%	18,8%	20,8%	29,2%	23,3%	24,2%
Empolese - Valdelsa	30,3%	21,7%	23,1%	26,1%	23,8%	24,2%
Montagna fiorentina	21,8%	17,6%	19,8%	26,9%	17,1%	21,6%
Mugello	26,8%	11,5%	17,0%	28,5%	14,9%	19,3%
Valdarno	39,6%	16,1%	17,8%	43,0%	34,4%	35,0%

Fonte: Provincia di Firenze – Ufficio statistica APT

## ***I primi nove mesi del 2009 a livello internazionale, nazionale, regionale e locale***

L'ultima edizione del **Barometro del turismo dell'OMT** del novembre 2009, conferma una rapida caduta del turismo internazionale iniziata già nella seconda metà dell'anno 2008, a causa della situazione economica mondiale, con pesanti ripercussioni sui movimenti turistici mondiali, stimate da OMT per i primi 8 mesi del 2009 pari al -7% circa.

Il raffreddamento dell'economia mondiale, coniugata alle incertezze del momento, all'estrema instabilità dei mercati ed alla perdita di fiducia dei consumatori sta provocando un forte rallentamento dei viaggi internazionali: gli spostamenti verso destinazioni più vicine, compreso il fenomeno del turismo interno, sono favoriti rispetto ai viaggi a lunga percorrenza. La diminuzione della durata media del soggiorno e della spesa turistica è più pronunciata; le destinazioni che hanno offerto un buon rapporto qualità/prezzo ed un tasso di cambio favorevole sono state favorite poiché il prezzo è stato, in questa fase, un elemento determinante di scelta.

**A livello europeo** si registrano cali abbastanza importanti in molte destinazioni nostre competitors: secondo Eurostat i pernottamenti negli alberghi e nelle strutture simili nell'Europa 27 per i primi 6 mesi dell'anno registrano un calo del -7,40% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente; la Spagna registra nei primi undici mesi del 2009 una diminuzione dell' -8,9% di flussi di turisti internazionali; le previsioni a fine anno stimano un calo di circa 8/9 punti.

In Francia nei primi otto mesi del 2009 si registra un calo di ben -12,00% dei pernottamenti degli stranieri negli alberghi francesi ed un calo del -1,90% dei pernottamenti dei clienti francesi.

**Per ciò che riguarda l'Italia**, i primi 6 mesi del 2009 registrano molte ombre: i dati che arrivano dai mercati esteri parlano di una forte difficoltà iniziata già con il mese di gennaio.

I primi dati Banca d'Italia aggiornati a settembre 2009 registrano un calo di pernottamenti del -5,20% di pernottamenti dei turisti internazionali in Italia.

L'Enit nel rapporto Estate 2009 ha evidenziato che l'attenzione al fattore economico ha caratterizzato tutti i grandi mercati turistici: inevitabile è stato quindi il ricorso a soluzioni last minute ed a scelte che hanno prediletto il risparmio (con ricadute in termini di scelta dell'alloggio e di durata media del soggiorno). Il grande ricorso al last minute e la preponderanza di turismo individuale auto-organizzato - che caratterizza soprattutto il turismo europeo - si confermano come gli elementi che hanno pesato maggiormente sulla stagione.

Nonostante il rallentamento nei flussi, l'Italia sembra aver mantenuto un discreto posizionamento, a fronte anche di grandi competitors che hanno registrato perdite più consistenti.

Tendenze in atto che continuano a coinvolgere la destinazione Italia:

- Grande attenzione al prezzo e ricerca di offerte last minute - non si rinuncia alla vacanza ma si cerca di risparmiare, agendo anche sugli alloggi e sulla permanenza media
- Ricorso alla formula dell'All inclusive - al fine di tenere sotto controllo i costi della vacanza
- Forte attenzione alla qualità delle prestazioni e dei servizi - in periodi di crisi l'attenzione al "value for money" assume una grande importanza
- Continua crescita degli operatori e delle offerte on-line
- Andamento negativo del settore MICE - a causa della crisi economica che ha investito le aziende di tutto il mondo
- Crescita del turismo domestico europeo - a causa della crisi i turisti europei tendono a privilegiare le mete più vicine abbandonando quelle lontane con costi elevati.

I primi dati ISTAT (non ufficiali) riferiti ai primi sei mesi del 2009 evidenziano, a livello nazionale, un calo abbastanza netto di pernottamenti pari al -4,33% dovuta in larga parte ad una forte diminuzione di clientela straniera (-5,38% di pernottamenti).

*In calo l'attività delle Agenzie di Viaggio*

Secondo i dati dell'Osservatorio delle agenzie di viaggio italiane, nel 2008 il sistema delle vacanze organizzate aveva chiuso con una diminuzione del 2% e i primi mesi del 2009 hanno fatto registrare

una diminuzione delle prenotazioni ancora più evidente sfiorando il -12%. Crisi ancora peggiore per il settore del turismo incoming, dove si sfiora il -15% di arrivi di turisti stranieri.

*Tempi molto difficili per le compagnie aeree*

Secondo la IATA le compagnie aeree registrano ricavi internazionali in calo del 30% all'inizio del periodo giugno-agosto che è tradizionalmente il più proficuo. Nei primi nove mesi del 2009 la flessione mondiale dei passeggeri ha segnato il -9,8% e il traffico europeo è calato del 9,6%.

Dai **primi dati relativi alla Regione Toscana** emergono ancora le difficoltà del settore, anche se i risultati appaiono meno negativi rispetto alle previsioni. Un esito insperato vista la crisi economica. La stagione estiva partita con lentezza, ha accelerato in luglio fino a tutto agosto, con riduzione delle perdite dei mesi precedenti.

Secondo gli imprenditori della ricettività, il mese di giugno è stato negativo, sia per gli arrivi sia per le presenze, come pure la prima metà di luglio, caratterizzata da vacanze brevi e dal fenomeno del pendolarismo nei week end. Nella seconda metà di luglio sono aumentate gradualmente le prenotazioni e le presenze, mentre in agosto si è consolidata la ripresa, grazie temperature elevate e last minute..

La flessione stimata è del -2,1%. Il calo maggiore è stato percepito nel settore alberghiero (-5,8%) e in tutti i livelli di classificazione. In flessione anche l'agriturismo (-5,3%), mentre l'extralberghiero dovrebbe confermare i risultati del 2008 (-0,4%).

Calo evidente nelle aree del *Termale* (-10%). Nelle *Città/centri d'arte* una diminuzione del -5,4%, soprattutto per la riduzione della domanda straniera. Anche in *Campagna/collina* si stima un calo di presenze (-4,1%), con una contrazione dei turisti stranieri. Le aree ad *Altro interesse* segnano un calo del -4,2%. Gli imprenditori del *Balneare* (+0,9%), hanno retto alla crisi del mercato e in molti casi hanno registrato un incremento sia di italiani sia di stranieri.

Complessivamente durante la stagione estiva ha tenuto la domanda italiana e in qualche caso si è verificato un aumento di alcuni segmenti estero, anche se non sono stati sufficienti a compensare la flessione dei flussi tedeschi, austriaci, svizzeri, britannici, statunitensi, giapponesi e canadesi. Le nazionalità segnalate in aumento sono: spagnoli, francesi, belgi, olandesi, scandinavi e i turisti provenienti dai Paesi dell'Est. Stabili i russi.

## **I primi nove mesi 2009 in provincia di Firenze**

L'andamento dei flussi turistici dei primi 9 mesi è stato caratterizzato da una netta diminuzione degli arrivi (-7,3%) e da un segno negativo anche nelle presenze (-5,5%), con un quadro d'insieme in linea con quanto avviene in altre realtà simili. Se nei primi due mesi ed in aprile le presenze dei turisti hanno registrato risultati di stabilità, nei mesi marzo, maggio, giugno e luglio i valori sono diventati fortemente negativi; nei mesi di agosto e settembre i valori sono tornati su livelli di positività.

I dati statistici, in particolare, segnalano una forte diminuzione della clientela straniera (-9,4% negli arrivi e -8,5% nelle presenze), leggermente attenuata da un aumento degli italiani: -2,5% negli arrivi e presenze a +2,6%.

Negativo, in questi primi 9 mesi, anche il bilancio degli arrivi e delle presenze extralberghiere che fanno registrare rispettivamente una diminuzione del -5,7% di arrivi e del -8,8% di presenze. In negativo anche l'andamento del settore alberghiero per i quali i dati consolidati dall'inizio dell'anno indicano un calo negli arrivi del -7,7% e del -3,5% dei pernottamenti.

Nel marzo del 2009 la Commissione Europea ha presentato una indagine, realizzata nel mese di febbraio 2009 e finalizzata a verificare le tendenze dei cittadini europei sui loro progetti di vacanza per il biennio 2009 - 2010.

I principali risultati di questa indagine evidenziano:

- ⇒ **Una tendenza a riscoprire il proprio paese di origine;**
- ⇒ vi è un 40% che dichiara di dover stabilire delle priorità nelle sue voci di spesa, ma prevede alla fine di realizzare un periodo di vacanza; 1 persona su dieci ha riconosciuto di avere gravi problemi finanziari che si possono ripercuotere sui possibili progetti di vacanza;

- ⇒ Percentuali ancora **molto alte di indecisi** che faranno ricorso alle prenotazioni last minute;
- ⇒ Si privilegiano soggiorni organizzati individualmente (ricorrendo sempre di più a Internet); si dà molta importanza alla qualità della destinazione ed al rapporto qualità/prezzo; si preferiscono quelle mete che hanno forte capacità attrattiva sia sotto l'aspetto culturale, ambiente natura e divertimento/svago.

## **Il turismo online**

Internet si conferma strumento fondamentale per la scelta della destinazione di un viaggio, oltre ai consueti suggerimenti di amici e parenti, le offerte speciali e le indicazioni delle agenzie di viaggio.

Il turismo è il primo settore per fatturato online e ancora adesso sta ristrutturando la sua filiera; finora la vera rivoluzione del settore è stata la riduzione del costo di distribuzione, in molti casi esteso ai prezzi finali. Inoltre, grazie alla Rete i produttori di servizi turistici hanno la possibilità di dialogare direttamente con i clienti finali e di adottare politiche di *revenue management* sul prezzo in tempo reale, anche se la frammentazione del mercato in alcuni ambiti, come quello alberghiero, richiede ancora la presenza di agenzie.

Il mercato delle agenzie online è concentrato in una decina di attori; le agenzie tradizionali continuano a fronteggiare le difficoltà del mercato e probabilmente a medio termine dovranno ripensare completamente il loro ruolo.

I tour operator italiani stanno adottando una politica conservativa sul fronte dei canali distributivi, a favore delle agenzie tradizionali, mentre negli Stati Uniti gli stessi tour operator hanno sviluppato politiche di vendita diretta attraverso la Rete o tramite le agenzie online.

Oltre alle Agenzie di Viaggio, gli attori che più hanno risentito dei cambiamenti sono i GDS, i "grossisti" delle informazioni turistiche. Infatti, con l'informazione disponibile in Rete da parte dei fornitori il loro ruolo è stato marginalizzato. Le azioni di contrasto adottate finora dai GDS sono orientate ad una politica di acquisizioni dei portali o dei siti di prenotazione.

Nei primi mesi del 2008 è stata pubblicata un'indagine sulla distribuzione dei servizi turistici via web in Europa, a cura del *Centre for Regional and Tourism Research* (Danimarca):

- le vendite di viaggi su Internet sono cresciute del 18% dal 2007 al 2008 (come al solito UK e Germania in testa, coprono da sole la metà del mercato);
- rispetto al totale delle vendite effettuate attraverso Internet, le transazioni per i servizi turistici nel 2007 hanno pesato per il 19,4% (49,4 miliardi di euro su 254); si stima che per il 2008 saliranno al 22,5%;
- le vendite dirette (fornitore ⇒ consumatore finale) hanno raggiunto il 65% dei movimenti, lasciando agli intermediari solo il 35%;
- il mercato Internet dei servizi turistici è così distribuito: 57% compagnie aeree (molto forti le low cost), 17% hotel e altra ricettività, 14,5% pacchetti viaggio, 7,5% treni, 4% noleggio auto.

### **Il mercato online in Europa 1998 - 2007 (proiezioni fino al 2009)**

<i>Anni</i>	<i>Mercato totale (in Mrd EUR)</i>	<i>Vendita servizi turistici (in Mrd EUR)</i>	<i>Vendita servizi turistici in % sul mercato totale</i>	<i>% di incremento</i>
1998	200	0,2	0,1%	N.A.
1999	212	0,8	0,4%	257%
2000	227	2,5	1,1%	216%
2001	223	5,0	2,3%	99%
2002	221	8,9	4,0%	77%
2003	215	13,9	6,5%	56%

2004	220	20,8	9,5%	50%
2005	235	30,2	12,9%	45%
2006	247	39,7	16,1%	31%
2007	254	49,4	19,4%	24%
2008	260	58,4	22,5%	18%
2009	266	69,9	25,2%	15%

### **Il mercato turistico on-line in Italia – 3.4 miliardi di EUR nel 2008**

Mentre il mercato turistico on-line europeo nel suo complesso sta marciando verso i livelli degli Stati Uniti, quello italiano continua a crescere ma in modo più contenuto e in modo frammentato.

Nel 2008 le prenotazioni dei servizi turistici sono state il 12% di tutto il volume di attività online, contro il 28% della media europea. Il mercato italiano, nonostante il ritardo, ha registrato una forte crescita negli ultimi tre anni e rimane un settore in straordinaria espansione; per il futuro si prevede un'ulteriore crescita trainata dalle agenzie online e dalle compagnie low cost. Ad oggi, le caratteristiche del mercato turistico online in Italia sono:

- Una forte frammentazione dell'industria dell'ospitalità, una rete di agenzie di viaggi tradizionali e tour operator scettici circa la possibilità di mantenere la quota di mercato trasferendo il business online. Sono questi i principali motivi per cui l'Italia è ancora lontana dal raggiungere le prestazioni online degli altri maggiori paesi europei.
- Le agenzie online, insieme alle compagnie aeree, restano il principale traino del mercato turistico on-line.
- Quasi tutti i vettori aerei offrono anche prenotazioni di hotel.

Considerate le potenzialità della destinazione Italia, il fatto che il nostro Paese sia ultimo fra le prime 5 nazioni Europee nei risultati per il 2008 è un dato che deve far riflettere. Gli altri Paesi mostrano infatti una maggiore maturità del mercato sia dal lato della domanda sia da quello dell'offerta.

La percentuale di siti web di hotel in Italia è in continuo aumento. Rispetto agli altri paesi Europei si nota però una difficoltà nel trasformare la semplice presenza sul web in uno strumento di vendita diretto, sostituendo lo scambio di e-mail alla prenotazione online. Le difficoltà sul lato dell'offerta creano problemi anche sul lato della domanda. In un mercato turistico come quello del Regno Unito, dove è altissima la percentuale di siti web di hotel che offrono Booking Engines (prenotazione diretta e tariffazione), è diventato familiare l'uso della carta di credito in rete e l'apprensione per la sicurezza dei dati è in forte diminuzione.

### **Le particolarità del mercato italiano**

Anche in Italia il web diventa sempre più strumento di analisi e di acquisto per i pacchetti turistici: un italiano su due che viaggia, consulta prima la Rete per informazioni, prenotazioni o acquisto di servizi. In un panorama di circa 20 milioni di navigatori attivi in Italia i siti della categoria travel online hanno attratto l'attenzione di quasi la metà (il 49% per l'esattezza) degli internauti.

Nello specifico, l'interesse dei navigatori della Rete che progettano una vacanza si indirizza verso i siti:

- che descrivono le caratteristiche generali delle destinazioni
- di specifiche strutture ricettive
- per reperire maggiori dettagli sui prezzi.

Per quel che riguarda la tipologia di siti visitati, la scelta ricade in prevalenza su quelli delle istituzioni, degli enti locali e delle associazioni di categoria (49%), seguiti da quelli delle singole strutture (39%), delle compagnie aeree (33%), delle agenzie di viaggio (30%) e dei tour operator (26%).

I comportamenti di coloro che utilizzano Internet per prenotare o acquistare un viaggio risultano ancora abbastanza tradizionali: la spesa infatti si concentra soprattutto sui trasporti (36%) e sulla ricettività (32%), seguiti dai pacchetti "ricettività e trasporti" (25%). Meno significativa la spesa relativa ai pacchetti turistici completi (10%) e ai last minute (6%).

Da non trascurare che raramente i pacchetti completi possono concorrere in termini di prezzo con l'acquisto separato delle singoli voci del viaggio. I last minute hanno progressivamente perso la capacità d'attrazione di cui godevano 4-5 anni fa, vista la vasta offerta low cost disponibile sul web che di fatto sovrasta la capacità dei last minute di competere in termini di prezzo. Il fattore determinante dell'acquisto online è il risparmio.

Una volta identificato il prodotto, la scelta di acquistare online è determinata da diversi fattori legati alla necessità ed al vantaggio dell'acquisto online.

- Convenienza di prezzo (prodotto+trasporto+promozioni)
- Maggiore scelta
- Comparabilità delle offerte con altri fornitori
- Maggiore informazione di dettaglio
- Facilità di accesso alla gamma di offerta
- Impossibilità di acquistare in agenzia (per tempo o distanza o indisponibilità)
- Risparmio di tempo
- Acquisto di prodotti già conosciuti

Tuttavia, benché la convenienza percepita sia fondamentale, da sola non è sufficiente in quanto permangono perplessità verso l'acquisto su Internet:

- Insicurezza nell'utilizzo della carta di credito
- Sfiducia nell'acquisto online
- Connettività lenta
- Prezzi dei pacchetti mediamente troppo elevati, per cui è preferibile l'agenzia tradizionale
- Esperienze di acquisti online, dirette o indirette, negative
- Incertezza nel processo per disdire la prenotazione
- **Scarsa trasparenza tariffaria**
- Eliminare o limitare i blocchi all'acquisto è indispensabile per sviluppare il business online.

## **Il mercato turistico degli anni 2000**

Da qualunque visuale si analizzi la prospettiva dello sviluppo turistico 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.

Così in questo scenario 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. Fra tutti questi soggetti solo alcuni potranno raggiungere posizioni di leadership.

La provincia di Firenze deve mirare a conquistare posizioni di leadership nel turismo, in un settore cioè dove la competitività è in gran parte condizionata dalla qualità e dall'assortimento e dal livello di organizzazione dell'offerta che il territorio è in grado di garantire.

I mercati si ampliano, aumentano i concorrenti e la singola impresa turistica ha grandi difficoltà a gestire queste evoluzioni, a meno che non si intenda **l'offerta turistica come un sistema territoriale**.

In questa articolazione 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..

Osservando nel dettaglio la situazione di varie realtà nazionali e toscane si evidenzia lo stridente contrasto fra località che presentano un'offerta turistica non sufficientemente adeguata all'evoluzione del mercato, e altre che hanno avviato intense strategie di rilancio, ripensando la propria offerta **in termini di arricchimento dei servizi e di strategie di prezzo**.

Se si vuole infatti che un numero significativo di visitatori decida di indirizzarsi verso una località, non sono più sufficienti risorse naturali, culturali o di altro tipo, ma è necessario fare in modo che questa destinazione risponda in maniera **precisa e soddisfacente** ad almeno una delle numerose esigenze che stanno alla base di una vacanza (contatto con la natura, curiosità culturali, ecc.).

Una località turistica per mantenere il suo posizionamento di mercato deve soddisfare in modo completo i bisogni connessi a una specifica tipologia di vacanza: quando si offrono soggiorni culturali, le risorse artistiche e gli eventi costituiscono solo la condizione necessaria ma non sufficiente, alla quale si devono affiancare tutti gli altri servizi (informazione turistica, accoglienza, accessibilità, ristorazione, ricettività, ecc.) senza i quali non è possibile fruire in modo soddisfacente di tali risorse.

È necessario, cioè, fornire un **prodotto turistico variegato e completo**.

A fronte di un nuovo turista esigente ed informato, 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**. Non c'è buon marketing se non c'è un buon prodotto.

In sintesi, si dovrà continuare ad operare in un'ottica di "sistema" pianificando quelle azioni in grado di migliorare il posizionamento del prodotto, la comunicazione e la capacità promo - commerciale.

**Oggi è il momento di cambiare:** di fronte ad un mercato turistico che cambia continuamente, che presenta cicli di sviluppo molto più brevi rispetto al passato, è giunto il momento di innovare per poter competere su un mercato globale.

A breve termine diventa importante resistere alle difficoltà del mercato sviluppando il ruolo del marketing; a medio e lungo termine occorre procedere alla qualificazione continua della nostra offerta.

Questi i concetti chiave sui quali si impernia il Piano:

**dare priorità alle politiche di prodotto**, lavorando sull'**innovazione** con uno sguardo attento alla **tradizione** (pensare alla rete ma anche ai prodotti tipici)

mettere in campo **la migliore accoglienza** (i visitatori devono ricordare come sono stati accolti)

**fare le cose e farle insieme** (da soli non si va da nessuna parte – definizione e identificazione dei prodotti turistici del territorio, in collaborazione tra operatori (consorzi), APT, Convention Bureau, Promofirenze, Regione Toscana)

**in due è meglio che in uno** (sviluppare sempre più attività di co-marketing anche con settori produttivi non direttamente coinvolti nel turismo)

## I punti di forza e di debolezza del territorio provinciale: opportunità e minacce

### Punti di forza

#### **Prodotto turistico**

- **Prodotto differenziato** costituito da più segmenti turistici: dal turismo culturale al turismo rurale, dal turismo congressuale/ espositivo/ d'affari al turismo termale e del benessere, dal turismo naturalistico a quello sportivo;
- **offerta turistica consolidata** soprattutto in riferimento al segmento culturale e affari/ congressuale;
- **offerta ricettiva** abbastanza diversificata e di un livello qualitativo medio - alto;
- **estensione dell'utilizzo di strumenti informatici e telematici**, con percentuali molte alte di strutture inserite in rete
- **ricchezza e varietà** delle risorse culturali, ambientali e paesaggistiche che costituiscono un patrimonio in costante affermazione.

#### **Offerta Culturale**

- **Eccezionale offerta culturale** diffusa su tutto il territorio che rappresenta le condizioni di base per creare un "sistema di attrazione" per tutto il territorio provinciale;
  - presenza di una vasta rete museale ricca e diversificata;
  - presenza di un sistema di borghi suggestivi, vitali e ben conservati;
  - presenza di circuiti e centri affermati, di rilevanza internazionale, di produzione e distribuzione di eventi.

#### **Immagine turistica**

- Il territorio provinciale e la città di Firenze in particolare presentano una forte identità e riconoscibilità territoriale unite una forte popolarità sui media:

#### **Integrazione delle politiche**

- **presenza di una vasta gamma di produzioni agroalimentari tipiche e di ottima qualità e di vini di livello internazionale;**
- **possibilità di praticare numerosi sport e attività all'aria aperta;**
- **collaborazioni e livello di coinvolgimento degli attori locali:** la volontà di tutti i soggetti interessati a perseguire un percorso unitario di valorizzazione del territorio, facendo però emergere gli elementi distintivi di ciascuna area omogenea.

#### **Accessibilità e collegamenti**

- Centralità del territorio nel sistema dei trasporti toscani (aeroportuali, ferroviari e stradali).

#### **Situazione ambientale e qualità della vita**

- qualità dell'ambiente e dei luoghi, natura incontaminata, colline boscate e coltivate;
- permanenza nell'immaginario del turista, soprattutto straniero, del "territorio ospitale";
- sensibilità degli operatori turistici e culturali (pubblici e privati) nei confronti del turista/visitatore, dei suoi bisogni, dei suoi desideri.

### Punti di debolezza

#### **Prodotto turistico**

- una **cultura dell'accoglienza** non ancora pienamente radicata sul territorio;
- **cultura imprenditoriale** del settore turistico non ancora diffusa;
- **limiti nel livello formativo** del settore: scolastico (ancora spesso considerato residuale), professionale e di aggiornamento;
- **frammentazione del sistema di incoming locale**

#### **Accessibilità e collegamenti**

- **carezza di servizi** (trasporti locali) in grado di offrire una vera e propria offerta integrata per rispondere alle diverse esigenze del turista;

#### **Situazione ambientale e qualità della vita**

- fenomeno dell'escursionismo e del turismo di poche ore
- forte pressione sulle risorse storico artistiche e naturali del territorio;
- problematiche ancora aperte, soprattutto a livello cittadino, sulla produzione dei rifiuti, sul problema dei prezzi e sulla congestione del traffico.

### Opportunità

- Pensare a uno **sviluppo integrato del sistema turistico provinciale**. Esso porterebbe vantaggi di varia natura: vantaggi di natura economica non solo per le imprese strettamente turistiche ma in generale per tutto l'indotto creato dal settore, in funzione degli usi legati al tempo libero e al turismo, riscoperta di antiche tradizioni e attività artigianali, opportunità occupazionali per i residenti, miglioramento delle infrastrutture, valorizzazione delle risorse ambientali, ecc...;
- **avviare iniziative per la valorizzazione dell'autenticità dei luoghi**, delle tradizioni e della qualità della vita, elementi sempre più ricercati e apprezzati dalla domanda turistica nazionale ed internazionale;
- **l'eterogeneità dell'offerta** può fornire un diffusa capacità di risposta alle principali motivazioni al viaggio;
- **rilanciare il "sistema accoglienza"** del territorio attraverso l'incentivazione a processi di sviluppo e qualificazione dell'offerta turistica;
- individuare **prospettive di sviluppo nella specificità dei diversi prodotti turistici**;
- valorizzare **le eccellenze delle produzioni enologiche e agroalimentari tipiche** con la consapevolezza che questi prodotti rappresentano fondamentali strumenti di diffusione di immagine sia a livello nazionale che internazionale, tenendo presente anche che la capacità di spesa turistica verso questi prodotti appare in costante aumento;
- sviluppare una rete di promo-commercializzazione favorendo le sinergie tra i soggetti operativi della promozione (APT) e della commercializzazione (consorzi turistici e singoli operatori);

- *perseguire politiche e strategie di sostenibilità economica in termini di competitività delle imprese e disponibilità delle risorse e di sostenibilità ambientale, intesa come sviluppo di modelli di consumo e produzione più ecologici lungo tutta la catena turistica e come gestione e conservazione sostenibile delle risorse naturali destinate a impianti e attività turistiche.*

<b>Criticità</b>
------------------

- *mantenere un **equilibrio** fra nuova ricettività e domanda turistica in modo che la prima non sia eccedente rispetto alla seconda;*
- *perdita di competitività essenzialmente dovuta **al rapporto qualità/prezzo** delle nostre destinazioni;*
- *rischi di perdita d'immagine di un “**territorio accogliente, ospitale**”;*
- *strategie di sviluppo che portino a uno **stravolgimento della sostenibilità ambientale**, con risvolti negativi sia da un punto di vista territoriale che da quello sociale, con un peggioramento sostanziale della qualità della vita per i cittadini residenti;*
- *la **diversità dell'offerta delle singole aree** della provincia non deve configurarsi come una differenza di modello, ma deve convergere in una caratterizzazione del territorio in grado di valorizzare le risorse di ogni singola località.*

## PARTE SECONDA: GLI OBIETTIVI DEL PIANO STRATEGICO DI SVILUPPO TURISTICO

### Premessa

Per territorio, valenze culturali e ambientali, la Provincia di Firenze è meta privilegiata che “ si vende da sé” ed è questo **il punto di forza e di debolezza insieme** con cui confrontarsi se si vogliono individuare **strategie e linee di intervento in grado di rilanciare il settore** e la sua rilevanza economica e occupazionale in un momento particolarmente critico per i mercati nazionali e internazionali.

Tuttavia territorio, valenze culturali e ambientali da sole non garantiscono lo sviluppo delle potenzialità economiche, per il quale occorre individuare una corretta politica a livello di ordinamenti, sostenere le imprese in un momento di forte sofferenza della domanda, individuare giusti canali di promozione verso il mercato. **I concetti chiave dello sviluppo turistico futuro per il nostro territorio stanno quindi, in particolar modo, nella capacità e nella volontà di rimettere in gioco i risultati positivi degli ultimi anni, lavorando sui prodotti, migliorando i rapporti con altri soggetti locali, creando proposte ricche di tipicità e di valori locali.**

Per fare ciò ogni progetto deve presentare sempre le condizioni di **integrazione fra prodotto e destinazione**, dove i vari attori, pubblici e privati, agiscono avendo presenti gli elementi che differenziano le varie proposte: i prezzi, il valore della destinazione, la qualità dei servizi offerti, la molteplicità delle scelte, il sistema della mobilità, la qualità dell'ambiente.

Per i prossimi anni occorre passare **da una crescita delle quantità a quella della qualità**. In pratica si impone **un modello qualitativo e di ampliamento dei servizi**, che permetta al turista di trarre maggiore soddisfazione dal soggiorno e agli operatori dell'offerta di sviluppare nuovi mercati. A prescindere dai trend quantitativi, la sfida che il “**sistema turistico provinciale**” si troverà a fronteggiare è lo sviluppo del “valore” dell'offerta,

***Promuovere una destinazione non è più sufficiente.*** La comunicazione e promozione di un contenitore senza mettere in evidenza il contenuto ovvero le esperienze che un turista può effettuare su un territorio, non serve più. Il territorio e la sua offerta deve essere in grado di rapportarsi al turista come a un cliente che ha diritto a un adeguato livello di prestazione rispetto all'investimento effettuato. È necessario il contributo imprenditoriale di “rete” di tutti gli operatori dell'area provinciale, sia dell'economia turistica diretta sia di quella indiretta, così come appare indispensabile assicurare un'adeguata crescita professionale del comparto ricettivo, dell'accoglienza e della produzione dei servizi in generale, nell'obiettivo prioritario della creazione di un “sistema di qualità”, in grado di garantire accessi facili della domanda turistica e di rendere visibile e commercializzabile nelle sue diverse articolazioni l'insieme dell'offerta provinciale.

Il futuro programma di sviluppo turistico della Provincia deve quindi attrezzarsi a tutti i livelli per indirizzarsi verso un turismo sostenibile, con un ottimo rapporto prezzo/qualità, fatto di opportunità molteplici e tematiche (dal turismo d'affari al turismo enogastronomico, dal turismo naturalistico al turismo culturale, ecc.), cercando nell'integrazione di tutti gli attori pubblici e privati un valore dinamico e innovativo per i futuri turisti.

### **Gli obiettivi**

L'andamento dei flussi turistici è spesso correlato alla situazione economica dei paesi generatori di domanda turistica. E' anche vero però che qualsiasi sistema turistico deve creare le condizioni (una corretta programmazione territoriale, la creazione di nuovi prodotti turistici, una innovazione nella promozione e nella commercializzazione) per poter ottenere risultati ottimali.

- Obiettivi misurabili attraverso anche l'identificazione di indicatori verificabili di anno in anno.

### **1° OBIETTIVO**

#### **Recupero e sviluppo degli arrivi turistici sul territorio provinciale**

- Recupero di quote di mercato di turisti dei paesi extraeuropei e in particolare del mercato USA e GIAPPONE;
- Sviluppo di quote di mercato di alcuni paesi europei e in particolare di FRANCIA, SPAGNA, BENELUX, PAESI SCANDINAVI, PAESI DELL'EST EUROPA;
- Sviluppo della quota di mercato NAZIONALE;
- Recupero delle quote di mercato dei BUS OPERATOR nella bassa stagione e per il turismo scolastico;

### **2° OBIETTIVO**

#### **Aumento della permanenza media presso le nostre strutture ricettive sia nella città di Firenze, sia nella Piana Fiorentina**

- Identificazione e organizzazione di nuovi prodotti turistici;
- Iniziative pensate ad hoc per allungare la permanenza

### **3° OBIETTIVO**

#### **Aumento del livello di immagine dei nostri territori sul mercato turistico**

- Aumento del numero di contatti sul portale web dell'APT;
- Aumento del numero di richieste di informazioni agli uffici informazioni turistiche;
- Aumento delle pagine dedicate all'offerta turistica della provincia di Firenze sui cataloghi dei TO;

### **4° OBIETTIVO**

#### **Aumento del livello di controllo sul fenomeno della cosiddetta turisticità secondaria (il sommerso)**

- Verifica di proposte di ricettività non ufficiale e di pacchetti turistici su web;
- Verifica dell'impatto di questo fenomeno sul territorio;

### **5° OBIETTIVO**

#### **Il Turismo della Provincia Metropolitana**

- Sviluppare un accordo di programma con le province limitrofe sulla programmazione territoriale a fini turistici e su una rete comune di sistemi di promozione;

## **Le linee strategiche della proposta di piano di sviluppo turistico**

Il turismo è considerato uno dei motori principali di sviluppo del nostro territorio. Per realizzare una buona politica di sostegno alle attività turistiche *occorre uscire dall'equivoco di considerare il turismo come un settore a se stante e non come la risultante di una adeguata politica di governo dei territori, così come quello di considerare politica turistica solo la promozione in campo turistico.*

E' indispensabile affrontare le tematiche legate al turismo con un'ottica multidisciplinare, quindi è necessario occuparsi non solo di attività ricettive e promozione ma anche di ambiente, di infrastrutture, di trasporti, di eventi, delle attività culturali e della formazione professionale.

Le linee direttrici per lo sviluppo turistico devono avere quattro capisaldi fondamentali:

#### *a. Maggior attenzione al cliente/ospite*

Il settore turistico tiene un'unica fonte di ingresso: il turista. I turisti generano spesa turistica, attività indirette e attività indotte e da tutto questo dipende il risultato finale del settore.

L'orientamento al cliente deve essere sempre un elemento essenziale nella definizione delle strategie. I turisti di oggi sono molto difficile da "catturare" e soprattutto da mantenere/fidelizzare.

*b. Sviluppare nuovi prodotti turistici, rimodulando quelli esistenti e inserendo proposte innovative*

L'obiettivo è 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 parte disegnare nuove proposte in prodotti alternativi/integrati in linea con le nuove esigenze del mercato.

*c. Adattare i processi di marketing e commercializzazione all'evoluzione avvenuta*

I vecchi strumenti di marketing e vendita stanno perdendo molte quote di mercato a favore di nuovi canali o modelli fortemente dominati dalle nuove tecnologie della comunicazione, come nel caso di Internet.

*d. Definizione di un nuovo concetto di "qualità esperienziale" e sviluppo della cultura del dettaglio*

Lo sforzo che andremo a realizzare nel marketing e nella commercializzazione perderà il suo effetto se il prodotto offerta non risponde alle aspettative che genera: è lo sviluppo della qualità basata sulle esperienze del turista e lo sviluppo della cultura del dettaglio unite alla efficienza dei servizi che potranno dare sviluppo alla soddisfazione del turista e quindi costruire nuovi vantaggi competitivi del nostro territorio.

La logica per l'attuazione delle misure conseguenti, resta comunque, sempre più, quella del coinvolgimento delle diverse parti, al fine di evitare la frammentazione degli interventi e la dispersione delle risorse. Provincia, Circondario, Comuni, Comunità Montane, Associazioni di categoria, Sindacati, Camera di Commercio possono ottenere maggiori risultati attraverso la creazione di una sinergia di lavoro. Gli indirizzi operativi di sviluppo andranno a legare tra di loro il turismo al commercio, all'artigianato, al settore agroalimentare e naturalmente all'ambiente.

Migliaia di turisti che ogni anno soggiornano su un territorio e cercano i prodotti tipici dell'area diventano stimolo della produzione locale.

Un progetto comune di una collettività che impegna i singoli soggetti a rispettare l'ambiente concorre ad una migliore qualità globale, coinvolgendo i diversi temi dalla gestione dei rifiuti, all'utilizzo dell'energia, al traffico, al mantenimento del paesaggio, alla sostenibilità delle attività produttive (compresa quella turistica). Significa ripercorrere la filiera della qualità, settore per settore.

Attuare una diversificazione è un modo meno "teorico" di valorizzare le risorse del territorio provinciale: tanti prodotti turistici per un soggiorno ricco e variato. Il percorso progettuale proposto prevede una serie di interventi orientati a fornire le indicazioni operative per una serie di azioni strategiche collegate al prodotto turistico territoriale, da effettuarsi sui mercati nazionali e internazionali.

La definizione e il miglioramento dei prodotti sono nelle strategie generali di marketing i temi chiave per promuovere il turismo e ripensare il nostro modello di sviluppo economico.

Vale la pena ricordare che il piano strategico è uno strumento di programmazione settoriale e presenta, attraverso una serie di politiche attive, le linee d'azione auspicabili e perseguibili nello specifico campo delle attività di organizzazione del prodotto e di promo - commercializzazione turistica da parte dei soggetti pubblici e privati operanti a livello territoriale.

## PARTE TERZA: LA STRATEGIA DI SVILUPPO TURISTICO (STRUMENTI E AZIONI)

### 3. Gli strumenti e le azioni della strategia di sviluppo turistico

La strategia di valorizzazione turistica elaborata per il prossimo triennio individua strumenti e azioni incentrate su più fattori:

#### 3.1. QUALITÀ & TIPICITÀ DELL'ACCOGLIENZA (*Verso l'Eccellenza*)

Lo sviluppo turistico nei prossimi anni sarà sempre più orientato **verso una domanda qualitativamente esigente**. Pertanto, la stessa opportunità di qualificazione dovrà essere estesa all'offerta turistica esistente, per rispondere a una logica di qualità globale e per approntare servizi omogenei su tutto il territorio, al fine di innalzare il livello qualitativo dell'offerta territoriale. **Sostenere gli investimenti pubblici** e privati qualificati **sulle strutture e i servizi**, nella linea della sostenibilità; **sviluppare i servizi di accoglienza** sul territorio attraverso **la creazione di prodotti specifici** per una ospitalità selezionata attraverso la qualificazione di alcuni elementi del nostro patrimonio produttivo provinciale; **incrementare la formazione e l'aggiornamento** delle diverse figure professionali presenti sul mercato turistico; **governare l'escursionismo** attraverso la creazione di opportunità per stimolare il prolungamento della permanenza, anche al fine di evitare il superamento dalla capacità di carico delle nostre destinazioni.

Azioni:

- a. Programmazione calendarizzata degli eventi locali
- b. Tutela del turista, in stretta collaborazione fra uffici informazioni turistiche, APT e sportello consumatori CCIAA;
- c. Campagna di sensibilizzazione per una maggiore cura degli spazi pubblici e dell'arredo urbano;
- d. Studio e realizzazione dei vari sistemi di segnaletica turistica;
- e. Campagna di sensibilizzazione all'accoglienza turistica mirate anche a settori particolari della popolazione direttamente o indirettamente interessati alla tematica (Progettazione di una Carta dei Servizi dell'accoglienza turistica);
- f. Incrementare azioni per la formazione e l'aggiornamento delle figure professionali presenti sul mercato turistico.
- g. Procedere in un cammino di sostenibilità ambientale attraverso una politica dei piccoli passi significativi

#### La programmazione urbanistica

Nel corso degli ultimi anni, l'offerta si è sviluppata e distribuita su quasi tutto il territorio provinciale e quasi tutti i Comuni dispongono di un proprio patrimonio ricettivo. Questo fattore, che denota una certa dinamicità imprenditoriale, può provocare però un ridimensionamento dei risultati delle singole aziende, con un abbassamento del grado di utilizzazione lorda per effetto di un'accentuata concorrenza sul mercato.

Negli ultimi anni il turismo è divenuto sempre più oggetto di attenzioni allargate alle tematiche della sostenibilità e della responsabilità, che costituiscono anche un nodo centrale della pianificazione urbanistica.

Gli strumenti di indirizzo sia economici, sia urbanistici si devono porre l'obiettivo di una programmazione a livello territoriale più ampio in una ottica di previsione di crescita dei flussi turistici per i prossimi anni.

La lettura dei piani strutturali dei comuni del territorio provinciale, per ciò che riguarda la previsione di nuove strutture ricettive, rappresenta il primo passo verso una nuova programmazione urbanistica di area vasta.

## Le risorse umane

Un Sistema Turistico Integrato di qualità non può prescindere da una riflessione sulle tematiche connesse alle risorse umane e alle professionalità turistiche necessarie per uno sviluppo competitivo.

È opportuno precisare che il riferimento non è solo alla formazione scolastica di base, ma ad un insieme di attività rivolte agli operatori turistici, per garantirne un aggiornamento continuo e favorire la nascita di nuove figure professionali che rispondano alle sollecitazioni del mercato. Occorre saper cogliere i fattori di mutamento e le nuove opportunità derivanti dallo sviluppo tecnologico, legislativo e comportamentale del turista, al fine di elaborare nuove proposte formative.

Le macro – tendenze che stanno affermandosi nel comparto, sono sintetizzabili come segue:

- ⇒ Lo sviluppo delle **reti telematiche e di Internet** ha determinato nel settore turistico evidenti cambiamenti e crescenti fabbisogni di operatori delle reti;
- ⇒ Le procedure di **gestione della qualità** delle imprese e dei servizi erogati, richiedono una nuova formazione improntata su un forte grado di managerialità;
- ⇒ Sul **piano delle professioni** è indispensabile garantire la massima professionalità nell'erogazione dei servizi di guida turistica ed ambientale, di addetto all'accoglienza e alle informazioni turistiche.

### *La programmazione degli interventi formativi*

Gli obiettivi da porre alla base della programmazione degli interventi formativi si collocano principalmente su due livelli:

- ✓ garantire una crescita professionale degli operatori turistici, sia del settore privato che del settore pubblico, attraverso un aggiornamento continuo basato sulle esigenze del mercato;
- ✓ formare nuove figure professionali turistiche, necessarie a soddisfare i requisiti di competitività.

Importante in questa fase la costituzione di un gruppo di lavoro fra settore turismo e formazione professionale, per individuare quelle priorità di intervento che il settore evidenzia anche attraverso questo Piano strategico triennale di sviluppo turistico.

## Il Sistema degli Uffici di Informazione Turistica

Riorganizzazione e qualificazione del sistema di informazione e accoglienza turistica. Saper accogliere i turisti, migliorare la qualità delle informazioni (attraverso la realizzazione di una Carta dei Servizi dell'Informazione Turistica), l'introduzione di nuove idee organizzative (visitors center) e l'utilizzo di tecnologie di rete (uso condiviso tra i vari uffici di strumenti e metodi lavoro – compreso la rilevazione dei flussi turistici), rendendole facilmente accessibili, sono tra i principali obiettivi di un piano strategico di sviluppo turistico.

Il bisogno di informazione è costante per un ospite: l'informazione di cui ha bisogno nasce dalla stessa esperienza della città e della provincia; diventa quindi importante pensare, oltre all'informazione on site anche ad altri strumenti tecnologici (smart phone, palmari, ecc.) per avere informazioni in qualsiasi momento, in qualsiasi luogo.

Diventa importante all'interno di una politica di accoglienza ed informazione turistica il ruolo delle Associazioni Pro Loco: su 59 uffici di informazione e accoglienza turistica individuati ben 15 sono gestiti da Associazioni Pro Loco.

Il ruolo delle Pro Loco sta anche nell'organizzare iniziative utili allo sviluppo della conoscenza delle attrattive del territorio ed operare per la migliore gestione dei servizi di interesse turistico; sviluppare attività di carattere sociale e promuovere manifestazioni culturali, organizzare convegni ed eventi collegati alla tradizione culturale del territorio.

### **3.2. OSSERVATORIO TURISTICO PROVINCIALE**

Istituzione dell'Osservatorio Turistico Provinciale in stretta sinergia con la CCIAA, il Comune di Firenze e i referenti dei vari territori dell'area provinciale (Circondario Empolese Valdelsa, Comunità Montane, Unione dei comuni del Chianti e dell'Area Fiorentina): strumento essenziale e strategico per la definizione di azioni di marketing, la qualificazione dell'offerta, l'individuazione della domanda ma anche per l'aggiornamento delle analisi sul prodotto turistico.

Un monitoraggio costante e in tempo reale che affronti un'osservazione di fenomeni diversi ma tutti riconducibili alla filiera del turismo, può offrire agli operatori turistici una serie di segnali per orientare meglio la propria politica di investimenti, ma anche per sapere come e cosa migliorare nell'offerta dei beni e servizi: tale servizio è di grande utilità sia per gli operatori privati sia per gli operatori pubblici, i quali oltre ad offrire un servizio di monitoraggio, potrebbero orientare le scelte di politica turistica assecondando le dinamiche del mercato.

#### **Monitorare la domanda turistica**

L'Osservatorio Turistico Provinciale effettua monitoraggi articolati tra loro, con cadenze periodiche, tali da permettere una analisi differenziata per le aree turisticamente omogenee della Provincia:

- *Analizzare quantitativamente in tempo reale la domanda* presente sul territorio attraverso l'analisi dei dati statistici ufficiali di un campione rappresentativo di strutture ricettive che inviano i dati attraverso internet per verificare in tempo reale la "tendenza" del fenomeno turistico.
- *Analizzare qualitativamente la domanda (ufficiale e sommerso) presente sul territorio* per conoscere le loro motivazioni, il loro livello di soddisfazione, le loro esigenze, secondo la provenienza, classe di età, gruppo di visita, condizione professionale;
- *Analizzare il livello di spesa turistica* per conoscere la distribuzione del fatturato fra i diversi settori produttivi; questi dati consentono di elaborare uno schema sulla ricaduta economica del turismo in tutta l'area provinciale.

Uso più attento e sistematico delle informazioni disponibili, raccolte da più soggetti, alle quali un contributo determinante potrebbe arrivare dall'analisi dei contatti dei turisti con gli Uffici di Informazione del territorio.

Operatori privati e pubblici riceverebbero così dati a cadenza regolare, abituandosi a operare nell'ambito di tendenze di mercato chiare e favorendo un'analisi di benchmarking aziendale utile per comprendere il posizionamento della propria azienda nel mercato in cui opera. Anche a livello delle aree turistiche il continuo confronto con le tendenze di mercato fornisce strumenti e suggerimenti per l'operatività progettuale e gli interventi di correzione.

#### **Monitorare la crescita dell'offerta**

Un aspetto molto importante è il monitoraggio quantitativo e qualitativo della crescita dell'offerta ricettiva, in funzione delle previsioni di crescita della domanda turistica, per verificare il livello di occupazione massima raggiungibile nel corso dei prossimi anni.

Tale monitoraggio deve passare anche attraverso una riqualificazione dei servizi al turista sul territorio, dalla organizzazione di eventi alla capacità di accogliere dialogando in modo comprensibile con il visitatore straniero. Il monitoraggio deve essere periodico, al fine di conoscere nel corso del tempo i livelli di soddisfazione dei turisti.

Per tutto ciò è importante predisporre all'interno dell'Osservatorio Turistico un Piano di settore provinciale, attraverso una lettura analitica dei piani strutturali dei Comuni, che verifichi costantemente il rapporto fra crescita della ricettività e andamento della domanda.

#### **Monitorare il sistema dei prezzi e la redditività aziendale**

Importante diventa anche il monitoraggio di quelli che sono i caratteri e gli effetti del fenomeno turistico considerati sotto il profilo economico. È ormai noto che la carenza di informazioni oggettive sui fenomeni favorisce decisioni non sempre funzionali al perseguimento di obiettivi di eccellenza. Per

una lettura del ruolo del turismo nell'economia locale e regionale e per comprendere come esso si leghi strettamente a molte altre attività produttive e ad aspetti della vita quotidiana della popolazione residente è necessario anzitutto soffermarsi sulle peculiarità di questo comparto di attività.

Il consumo dei turisti si traduce nella domanda di un insieme ampio e differenziato di beni e servizi; le attività turistiche che soddisfano tale domanda non appartengono ad un unico settore, ma ad una pluralità di settori che vanno dai servizi più spiccatamente turistici (ricettività, agenzie di viaggio), a quelli che si rivolgono anche ad una utenza locale (pubblici esercizi, trasporti locali), alle attività legate al tempo libero, a quelle ricreative e culturali, alle infrastrutture di trasporto ed ai servizi pubblici.

Il progetto A. la. C.a.r.t.e., che riguarda il territorio provinciale fiorentino, prevede la realizzazione di un sistema informativo finalizzato ad organizzare l'invio quotidiano dei dati relativi a numero camere occupate, prezzo medio di vendita e produzione giornaliera. Questo livello di organizzazione permetterà di utilizzare i dati aggregati per l'invio di benchmark ai propri associati, ossia analisi di mercato capaci di fornire utili suggerimenti per il miglioramento strategico delle singole attività commerciali. Tali dati saranno raccolti ed aggregati in serie storiche in un database interrogabile per profili d'utente con modalità avanzate, ma comunque tali da garantire la riservatezza dei dati delle diverse aziende.

### **3.3. DEFINIZIONE E IDENTIFICAZIONE DEI PRODOTTI TURISTICI**

In base ai cambiamenti comportamentali dei mercati, affinché un numero significativo di visitatori decida di indirizzarsi verso una località, non basta che in essa siano presenti risorse naturali o culturali o altre attrattive turistiche di un certo rilievo, ma è necessario fare in modo che questa destinazione risponda in maniera **precisa e soddisfacente** ad almeno una delle numerose **esigenze** che stanno alla base di una vacanza (contatto con la natura, curiosità culturali, ecc.). Per mantenere il buon posizionamento di mercato è necessario soddisfare in modo completo tutti i bisogni connessi a una specifica tipologia di vacanza, fornendo un **prodotto turistico variegato e completo**.

Sulla base di questi elementi è possibile definire **il prodotto turistico**, o meglio **i prodotti turistici** provinciali, come un organismo variegato sia in termini di risorse turistiche prevalenti che in termini di sviluppo. Le proposte non devono caratterizzarsi solamente per la tipologia delle destinazioni, ma soprattutto per le attività integrate nei prodotti. Lavorare sui prodotti vuol dire, migliorando i rapporti fra i vari soggetti locali, mettere sul mercato prodotti ricchi di tipicità e di valori locali.

Combinando questi due elementi:

- i fattori attrattivi di cui dispone;
- i segmenti di domanda turistica che già frequentano il territorio provinciale o comunque le zone turistiche circostanti.

la Provincia di Firenze può definire i PRODOTTI TURISTICI territoriali, come un prodotto variegato sia in termini di risorse turistiche prevalenti che in termini di sviluppo.

I prezzi, il valore della destinazione, la qualità dei servizi offerti siano essi gestiti da enti locali o operatori privati, le varie opzioni di scelta, il sistema della mobilità, la qualità dell'ambiente diventano elementi fondamentali in una nuova strategia che combini innovazione e competitività territoriale.

**Sono questi i cosiddetti club di prodotto**, una sorta di "puzzle" in cui ogni singolo "attore" si lega agli altri nella realizzazione di progetti di promo-commercializzazione turistica. Possono essere iniziative culturali, di animazione, corsi, incontri o pratica di sport, tali da rispondere ad un atteggiamento dinamico della clientela, fatta da turisti culturalmente curiosi, giovani dal punto di visto del comportamento, che cercano nella vacanza un giusto dosaggio tra relax e attività.

In altre parole oggi **i prodotti turistici vanno concepiti, progettati, costruiti e venduti**, in un modo nuovo. L'evoluzione del mercato e dell'intero sistema di relazioni tra domanda ed offerta turistica è giunta oggi a una fase di sostanziale svolta. Sul fronte della domanda si è manifestata con forza da parte del consumatore l'esigenza di forme più personalizzate nell'uso del tempo libero:

- cresce di molto la preferenza verso gli *short break*;
- si consolida la richiesta di una vacanza attiva all'insegna del protagonismo e della cura del proprio benessere;

- ricerca prodotti di qualità, tipici e autentici.

Sul fronte dell'offerta occorre prendere atto che le mete della vacanza e i prodotti turistici in genere, sono sempre più sostituibili ed intercambiabili.

Dall'enfasi posta sulle caratteristiche esteriori della destinazione, si concentra l'attenzione **sui bisogni dell'ospite** e sui vantaggi che quest'ultimo può trarre da un viaggio od un soggiorno ***all'insegna di nuove motivazioni***.

### **1. Turismo d'arte e cultura (turismo di studio e scolastico, turismo per bambini e le famiglie)**

La realizzazione di un ***Club di Prodotto "Itinerari d'Autore" collegato alla realizzazione di eventi e proposte per il turismo culturale*** (in stretta relazione con l'ambiente, con l'enogastronomia e con varie tipologie di eventi); proposte da valorizzare tramite lo sviluppo di politiche di integrazione tra musei, attività culturali e di spettacolo. L'ideale sarebbe poter contare su un evento annuale o almeno biennale di grande rilevanza, capace di attrarre turisti da ogni parte del mondo.

Gli Itinerari d'autore sono percorsi di esplorazione dell'arte e della cultura in tutte le sue sfumature: portano il viaggiatore a spingersi anche in luoghi meno affermati, approfondire gli usi e i costumi delle diverse aree del nostro territorio, conoscere i gusti gastronomici locali sulla base di un filo conduttore; **gli artisti del nostro territorio.**

Poter disporre con sufficiente anticipo del calendario delle manifestazioni e degli avvenimenti che si svolgono nelle nostre località al fine di attuare interventi di valorizzazione e commercializzazione anche in periodi di cosiddetta "bassa stagione"

### **2. Turismo enogastronomico e dei prodotti tipici (turismo rurale)**

Nella realizzazione di un vero e proprio ***Club di prodotto "La Tradizione del Gusto in Provincia"*** è importante mettere a sistema le varie esperienze territoriali che, integrate anche con azioni di commercializzazione turistica, potrebbe condurre a valorizzare proposte enogastronomiche e tradizioni popolari della nostra terra.

L'obiettivo si raggiunge con l'azione congiunta degli operatori privati turistici e degli operatori attivi nel campo della produzione delle specialità agroalimentari ed enogastronomiche.

Per lo sviluppo di questo club di prodotto sul nostro territorio, si suggeriscono le seguenti linee d'intervento ritenute in qualche modo prioritarie:

- forte integrazione tra prodotto e territorio di produzione, con tutte le sue specificità;
- garanzia della qualità e della tipicità delle produzioni in forte cooperazione con il settore agricolo;
- garanzia della qualità dell'accoglienza e del contesto territoriale;
- professionalità specifica degli operatori;
- promozione integrata con le altre forme di turismo;
- pacchetti specifici in autunno e primavera;
- diversificazione delle tipologie della ricettività.

### **3. Turismo attivo (turismo naturalistico ambientale, sportivo e del benessere)**

La Provincia e diversi comuni hanno puntato sul turismo legato all'escursionismo, realizzando percorsi e pubblicando apposite guide (si pensi al progetto promosso da APT Firenze all'*Anello del Rinascimento*, un'articolata rete escursionistica nei territori dell'area fiorentina) per soddisfare la richiesta di un segmento di turismo sempre più ricercato anche dalle giovani generazioni, oltre che dagli stranieri. Trattandosi di un segmento in crescita a livello nazionale ed internazionale occorre "calibrare" in modo corretto la diffusione dell'immagine e la creazione di prodotti specifici (***Club di Prodotto Le altre vie***) rivolgendo l'attenzione ai target specifici (Progetto cicloturismo, progetto Equiturismo, progetto trekking, Progetto Vie Romee).

Con offerta **naturalistica e ambientale** si intende una serie di prodotti turistici legati alle esperienze di ricerca e scoperta di autenticità, natura intatta, benessere psicofisico. Nel concreto si tratta di sviluppare in modo sostenibile le zone a forte valenza ambientale come le aree protette e i parchi, svolgendo

adeguate azioni di promozione e realizzando ampie proposte di visita, arricchite da attività e approfondimenti (laboratori didattico - ambientali, ecomusei, ecc.); e si tratta anche di indirizzare i flussi turistici nelle aree rurali, disegnate in modo armonico e originale dall'azione dell'uomo. Ci si rivolgerà a un turismo di nicchia (locale, italiano, straniero), che però farà emergere una nuova tipologia di prodotto, inserito nel "turismo ambientale", che però dovrà interpretare oltre ai tratti tipici della vacanza attiva collegati allo sport (trekking, mountain bike, equiturismo), anche una linea di valorizzazione dei prodotti tradizionali quali enogastronomia, parchi e aree protette.

Il criterio ispiratore generale di tutta l'azione manageriale e gestionale delle nostre **località sportive e del benessere** dovrà essere il conseguimento di standard qualitativi elevati e strutturali, secondo i principi organizzativi della qualità totale; questo perché il nuovo prodotto sport e benessere che andiamo a proporre sul mercato sarebbe intimamente snaturato e svilito da una scadente qualità dei servizi di accoglienza del territorio, deludendo l'aspettativa di soggiorno - benessere, personalizzato, rilassante, gratificante.

#### **4. Turismo congressuale, espositivo e d'affari**

Il sistema congressuale ha un ruolo strategico nell'offerta turistica fiorentina rispetto all'attrazione di flussi turistici qualificati; alla destagionalizzazione dei flussi turistici; all'entità e qualità dell'indotto economico e occupazionale che il settore è in grado di attivare; alla fondamentale funzione di accreditamento dell'immagine dell'offerta rispetto a target e mercati strategici per un migliore e ulteriore posizionamento dell'offerta turistica di qualità espressa dalle destinazioni turistiche fiorentine.

Firenze e il suo territorio rappresentano a tutt'oggi il principale polo d'attrazione dell'importante sistema congressuale toscano, con oltre il 30% delle sale congressuali di tutto il territorio regionale.

Se nel tempo si sono strutturati consorzi di settore che hanno assolto all'importante ruolo di consolidamento del prodotto congressuale, un punto di debolezza finora è stato il debole coinvolgimento delle istituzioni pubbliche locali, con particolare riferimento a Provincia, Camera di Commercio e Comuni. È per questo che, per proseguire e qualificare ulteriormente le azioni di supporto e sostegno alle destinazioni congressuali di eccellenza del territorio fiorentino, è necessario rafforzare il ruolo e la partecipazione attiva delle istituzioni locali, con particolare riferimento a Provincia, Camera di Commercio e, ove possibile, anche i Comuni.

È importante segnalare che già da tempo il Firenze Convention Bureau e l'APT di Firenze collaborano spontaneamente e in perfetto accordo su molti dei punti sopra elencati, condividendo ove possibile risorse umane, risorse strumentali (sito, materiale promozionale), occasioni di promozione (partecipando in collaborazione a fiere e workshop di settore), accogliendo congiuntamente viaggi conoscitivi e visite ispettive, lavorando insieme nel campo del post-congress delle attività sociali, istituendo forme di accoglienza istituzionale ai grandi congressi e agli eventi più importanti.

Il prodotto turistico congressuale è quindi importante per la città di Firenze e per svilupparlo al meglio è fondamentale consolidare il rapporto sinergico fra Agenzia per il Turismo e Firenze Convention Bureau con l'obiettivo prioritario del miglioramento degli strumenti e delle strategie della promozione del territorio, ponendosi come forze trainanti per la promozione del business congressuale della città.

Per questo l'Amministrazione Provinciale ha acquistato la maggioranza delle quote societarie del FCB; per far diventare il FCB quanto prima un rinnovato strumento di marketing e di promozione congressuale della città; esso deve rappresentare una vera e propria risorsa per il territorio, che oltre a spingere sempre più i clienti a organizzare eventi sul nostro territorio, possa invogliare i partecipanti al convegno a godere delle potenzialità storiche, artistiche, culturali che il nostro territorio è in grado di offrire.

#### **5. Turismo per tutti (turismo sociale)**

Il turismo sociale è una forma di turismo che favorisce l'incontro e la socializzazione, proponendo un insieme di attività turistiche capaci di rispondere ad un diffuso bisogno di relazionalità.

Fare turismo sociale significa rispondere ai desideri variegati di diverse categorie di persone, minori, giovani, famiglie, anziani, gruppi, che attraverso le vacanze cercano anche l'opportunità di sviluppare legami sociali, occasioni di arricchimento culturale, di conoscenze delle peculiarità dei territori.

Attraverso questa forma di turismo si vuole dare risposta alla domanda inevasa di "turismo per tutti" creando reali condizioni di pari opportunità.

IL turismo sociale oggi in Italia è un settore ancora poco sfruttato e formalizzato; pochissimi sono i soggetti economici che si occupano esclusivamente di offrire vacanze sociali, rivolte a gruppi e individuali. I canali ed i circuiti attraverso i quali circolano le informazioni sono ancora molto informali e non esistono allo stato attuale "reti strutturate" tra soggetti che si occupano di turismo sociale.

La provincia di Firenze intende, con questo piano strategico, organizzare azioni di programmazione turistica che tengano conto anche di questa opportunità/necessità economica e sociale, mediante strumenti operativi professionali adeguati.

Per far questo intende promuovere un sistema che sviluppi una offerta di turismo sociale attraverso il coinvolgimento di quei soggetti, organizzati in forma di impresa sociale, portatori di competenze specifiche in questo settore.

I punti esposti non costituiscono un elenco esaustivo dei prodotti turistici che possono essere attirati da un adeguato sviluppo turistico provinciale. La domanda turistica ormai si presenta in modo estremamente segmentato con un intreccio di motivazioni di varia natura.

L'obiettivo prioritario è quello di incentivare la creazione di offerte turistiche diversificate attraverso la ricerca di forme di sostegno per le imprese e le strutture ricettive che intendono ampliare e specializzare la propria offerta attraverso interventi anche strutturali (ad esempio: strutture e servizi per il turismo attivo - bike - trekking, ippoturismo, ecc.). Analoghe incentivazioni vanno ricercate per i soggetti pubblici che intendono valorizzare il patrimonio artistico, culturale, storico, nonché per il potenziamento e lo sviluppo delle reti escursionistiche.

Come abbiamo visto, per ogni prodotto è possibile individuare una struttura della domanda particolare, ma volendo ricondurre i vari segmenti turistici ad una motivazione prevalente abbiamo:

- ***ITINERARI D'AUTORE (Arte e cultura, Itinerari d'autore, Fra i borghi medioevali, Eventi, Rete Museale)***
- ***LA TRADIZIONE DEL GUSTO IN PROVINCIA (Turismo rurale, enogastronomia, produzioni tipiche e tradizioni popolari)***
- ***LE ALTRE VIE (Vacanze attive: cicloturismo, trekking ed equiturismo, Turismo verde/ecoturismo/centri di didattica ed educazione ambientale, turismo del benessere)***
- ***IL TURISMO CONGRESSUALE, ESPOSITIVO E D'AFFARI***
- ***TURISMO PER TUTTI***

I prodotti definiti permettono di rendere il sistema turistico territoriale un "sistema dinamico"; a questo punto occorre pensare alla realizzazione di un **piano di incoming** con offerte commerciali tematiche, territoriali o integrate, ma definite in una ottica di collaborazione fra attori pubblici e privati del sistema turistico:

- si pensi a proposte tematiche (quali visite ad artigiani, ad aziende agricole, con visite ad aziende commerciali, con visite ad aziende di produzione di tipicità locali);
- si pensi ad integrare i classici servizi turistici della ricettività, con la ristorazione tipica locale, con i servizi di guida turistica e guida turistica ambientale, con i servizi di trasporto locale, con altre tipologie di servizio utili al miglioramento del prodotto turistico.

La provincia di Firenze ha sul proprio territorio un'offerta in grado di coprire tutti questi prodotti, operando su più fronti per ottenere più presenze, una permanenza media dei turisti più lunga, una maggiore distribuzione dei flussi nell'arco dell'anno.

Per la pluralità di attrattive e la "facilità nel combinarle", riteniamo che si possa parlare di **prodotti trasversali** e che si possono costituire secondo un criterio di riadattamento dei prodotti.

I prodotti trasversali sono finalizzati, secondo la logica del marketing, a:

- arricchire e ringiovanire i prodotti

- soddisfare nuove esigenze del visitatore
- mantenere e aumentare le quote di mercato

Dal punto di vista della gestione del territorio, a:

- valorizzare dal punto di vista culturale e ambientale il territorio
- integrare le attrazioni maggiori (es. la città di Firenze) con l'altra parte del territorio, permettendo una diffusione dei flussi senza penalizzare le risorse meno note.

Si tratta quindi, in sintesi, di una azione strategica di differenziazione che è possibile solo se oltre **alla promozione mirata** è disponibile realmente un prodotto organizzato e fruibile.

La disponibilità di un prodotto organizzato e fruibile favorisce **una attività di sostegno alla commercializzazione** che dovrà necessariamente tenere conto dei **club di prodotti tematici/territoriali** (mix fra peculiarità del territorio e caratteristiche dell'offerta ricettiva), e cioè di quei prodotti turistici frutto della sinergia integrata di operatori (pubblici e/o privati) ed espressione tipica di un territorio turisticamente rilevante.

Le azioni di promo – commercializzazione che saranno progettate e realizzate dovranno vedere un ruolo specifico di coordinamento dell'area, al fine di indirizzare e stimolare i diversi interventi, in particolare rivolti a:

#### **1. Tour Operators per:**

- consolidare i contatti già esistenti e stimolare il maggiore inserimento dell'offerta del territorio nei loro cataloghi

#### **2. Agenti di Viaggio per:**

- diffondere fra il personale delle Agenzie una migliore conoscenza del territorio e consultarsi con i maggiori esperti sul modo migliore di presentare l'offerta del territorio.

#### **3. Altri organizzatori di vacanze per:**

- contattare altri organizzatori di vacanze (sindacati, organizzazioni dei giovani e della terza età, istituti religiosi, associazioni del tempo libero, associazioni sportive.....)

#### **4. I media per:**

- accrescere sia la conoscenza della nostra offerta ed i vantaggi che essa offre rispetto ad altre località

#### **5. Il consumatore per:**

individuare i destinatari del mercato dei consumatori, stimolare la conoscenza dell'area e della sua offerta complessiva presso i consumatori e realizzare i rapporti dell'offerta, a lungo e medio termine, con i turisti.

### **3.4. GLI EVENTI COME STRUMENTO DI MARKETING TERRITORIALE**

Da alcuni anni è cresciuta l'attenzione verso iniziative che dal punto di vista organizzativo hanno notevole implicazione a livello territoriale e che i vari osservatori hanno cercato di classificare come eventi. Esistono diverse definizioni di evento, che consentono di individuare alcune caratteristiche chiave:

- l'aumento della domanda prodotta dall'evento riguarda sovente una serie di servizi accessori (alberghi, ristoranti, sistemi di trasporto, spettacoli, intrattenimenti, ecc.) e non esclusivamente l'evento stesso.
- questa domanda si concentra in un periodo relativamente breve.

Negli anni ottanta proprio per questo aspetto gli eventi (in particolare i grandi eventi) erano anche definiti "hallmark events", ovvero eventi di qualità, manifestazioni in grado di ottenere riconoscimento ed attenzione a livello internazionale e in grado di segnare in maniera indelebile un determinato luogo.

Queste manifestazioni hanno dunque implicazioni che vanno al di là della tematica specifica dell'evento e coinvolgono fattori di valenza economica, sociale e culturale con effetti a lungo termine, anche se si tratta di manifestazioni di durata limitata nel tempo.

Tutti gli eventi, i circuiti e le varie iniziative, costituiscono un elemento fondamentale per supportare una efficace attività "city marketing": sono in grado di attrarre visitatori, contribuiscono a promuovere l'immagine della città, o il luogo che li ospita, sono in grado di produrre effetti a medio e lungo termine.

Oltre alle attività di marketing territoriale tradizionale, volte ad attrarre investimenti per nuovi insediamenti produttivi, si afferma un nuovo modello di city marketing, nel quale la visibilità della città o del luogo, diventa elemento fondamentale: la competizione nazionale ed internazionale per poter ospitare i vari eventi significa anche e soprattutto determinare le condizioni necessarie all'accoglienza e questo comporta investimenti significativi nei sistemi di accoglienza, nelle reti ricettive, nei sistemi delle infrastrutture, nella riqualificazione

urbana. A livello locale inoltre, i vari eventi possono determinare nuove forme di compartecipazione pubblico/privato per portare a termine i progetti o accelerare le decisioni di investimento pubblico.

La buona riuscita di un evento necessita della collaborazione tra organizzatori, comitati locali, nazionali e internazionali, mass-media, politica regionale e nazionale, pubblica amministrazione locale. L'obiettivo dell'Amministrazione Provinciale diventa quindi, quello di generare delle vere e proprie "reti" a livello locale in stretto coordinamento con il livello regionale.

### **3.5. INTEGRAZIONE**

Al fine di rafforzare l'immagine territoriale in Italia e all'estero i vari soggetti dovranno assicurare la compattezza del sistema, evitando soprattutto di andare sui mercati in ordine sparso; per una maggiore incisività sarà utile sviluppare **le comunicazioni interne** attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione; **dare organicità** ai molti eventi/manifestazioni organizzati sul territorio perseguendo **l'obiettivo della programmazione anticipata**.

Se la Provincia saprà porsi come coordinamento di tutte le iniziative promozionali e di accoglienza che interessano il proprio territorio l'immagine del territorio ne uscirà estremamente rafforzata. Una nuova concertazione fra pubblico e privato deve concertare le azioni finalizzate allo sviluppo e promozione delle singole realtà turistiche, in una sinergia che permetta il pieno svolgimento delle competenze proprie di ciascun attore. In questo modo anche le iniziative dei singoli Comuni, o altri enti, possono portare a risultati importanti, se riusciranno a sfruttare l'immagine dell'intero territorio "agganciandosi" a una economia di scala nella quale si fruisce del lavoro svolto a livello provinciale. Fondamentale anche sviluppare tutte le possibili forme di collaborazione con gli Enti di promozione regionale, in particolare con Toscana Promozione, al fine di presentare un prodotto più articolato ma al tempo stesso differenziato sullo scenario regionale.

In concreto le azioni da svolgere:

- a. **Costituzione della rete unica di promozione territoriale** (Piano annuale unico di promozione fra Agenzia per il Turismo, Firenze Convention Bureau, Promofirenze);
- b. **Sinergia con Toscana Promozione per le azioni di promozione sui mercati esteri;** (identificazione dei mercati, degli strumenti e delle azioni in stretta interazione con il sistema regionale della promozione);
- c. **Maggior coordinamento con gli enti locali territoriali** (programmazione eventi, strumenti di valorizzazione delle varie risorse comunali.....)
- d. **Maggior sinergia con il sistema privato di commercializzazione** (coordinamento con i vari consorzi di operatori del territorio.....)

### **3.6. IL "SISTEMA TURISMO" DELLA PROVINCIA DI FIRENZE**

Nel percorso per il coordinamento della programmazione e della promozione è necessario mantenere attivo il **Protocollo d'intesa** con CCIAA, Provincia, APT e Comune di Firenze, uniti nelle azioni di organizzazione e realizzazione di attività promozionali, a Firenze e in Provincia. Il Protocollo dovrà preoccuparsi di trovare nuove forme di promozione, oltre a quelle già esperite nel passato.

Diventa importante quindi proseguire quel coordinamento attivato negli anni precedenti per istituzionalizzare un "**sistema turismo provinciale**" attraverso il potenziamento di una modalità di lavoro orientata all'integrazione di tutti i settori produttivi del territorio, avendo chiari i relativi ruoli: al pubblico spetta la promozione, al privato la commercializzazione.

**Gli enti pubblici** devono creare le premesse per uno sviluppo territoriale sostenibile e ben organizzato: devono essere in grado di gestire nel modo migliore la qualità dell'ambiente, la promozione, l'informazione e l'accoglienza dei turisti. **Il ruolo dei privati** è quello di moderni imprenditori: interpretare le esigenze della clientela, trasformando gli input ricevuti in servizi ed in qualità del servizio. Il ruolo dell'ente pubblico si deve realizzare nell'integrazione verticale del processo di **programmazione – promozione – commercializzazione**, rispondendo alle sollecitazioni della

domanda e agli interessi dei vari imprenditori senza ledere gli interessi collettivi e generali coinvolti, svolgendo una funzione di regia centrata sulla coerenza fra sviluppo, sostenibilità, valorizzazione delle identità, adozione delle leve di competitività.

Sostenere lo sviluppo di un'area che presenta una significativa vocazione turistica, richiede – al crescere del clima competitivo che sempre più contraddistingue i sistemi di offerta turistica – un complessivo coinvolgimento dei sistemi territoriali e dei corrispondenti attori, secondo una *logica delle competenze e non semplicemente della rappresentanza*.

L'esigenza di una **“cabina di regia”** per un efficace sviluppo turistico del territorio, nasce dalla constatazione della presenza di una serie articolata di soggetti chiamati ad esercitare una propria funzione nelle varie fasi di valorizzazione del territorio e degli specifici elementi di identità di ciascuna delle aree territoriali.

In questa prospettiva **la PROVINCIA insieme alla CCIAA ed al COMUNE di Firenze** costituisce il soggetto più adeguato a svolgere il ruolo descritto in quanto costituisce un livello istituzionale adeguato per interpretare i bisogni emergenti, per rispondere alle problematiche connesse alla gestione dei servizi pubblici, pianificazione/programmazione del territorio, comunicazione e promozione del medesimo all'esterno del proprio ambito territoriale.

In seconda istanza si è istituito il **“Comitato Turistico d'Indirizzo”**, secondo la norma regionale, che costituirà per l'Amministrazione Provinciale **un vero e proprio comitato strategico** relativo alla programmazione e promozione integrata del territorio alla quale partecipano oltre alla Provincia, la CCIAA di Firenze ed il Comune di Firenze i referenti dei vari territori provinciali, i referenti delle associazioni di categoria, che, riunendosi periodicamente, definiranno le linee di indirizzo della politica turistica integrata provinciale.

Il *Comitato Strategico* costituisce l'organismo di direzione politica a cui è assegnata la funzione di indirizzo e di coordinamento dell'intero percorso di attuazione dell'attuale Piano triennale di promozione turistica e dei piani annuali operativi dell'Agenzia per il Turismo.

L'Amministrazione Provinciale ha provveduto anche alla costituzione della **Conferenza Territoriale**, ampliata a tutti i comuni turistici della provincia.

La Conferenza Territoriale rappresenta una sede di scambio costante di informazioni delle iniziative previste dai singoli enti, al fine di assicurare un maggiore coordinamento e, ove possibile, una minore dispersione di risorse e si riunirà periodicamente per recepire le linee di indirizzo in materia di programmazione turistica e di promozione integrata territoriale e per esaminare i piani promozionali di interesse provinciale proposti dal Comitato strategico.

### **3.7. LA PROMOZIONE TURISTICA: UNA COMBINAZIONE FRA PRODOTTI, MERCATI E TARGET.**

Gli obiettivi di promozione turistica saranno diversi se mirati verso mercati “fedeli”, con azioni volte a incrementare la fidelizzazione della clientela, oppure se impostati alla ricerca graduale di nuovi mercati strategici.

#### **Innovazione della promozione**

L'intero sistema turistico dovrà orientare le future strategie verso quel **processo già attivato di innovazione del sistema della promozione**. Per stare al passo con l'innovazione tecnologica, i tradizionali canali della promozione e della commercializzazione (borse e fiere turistiche in particolar modo) dovranno essere lentamente abbandonati a favore dei nuovi media interattivi capaci di mettere in relazione diretta domanda e offerta. Diventa così importante prevedere un utilizzo integrato dei diversi strumenti di comunicazione e di consentire così nuove e più aggressive formule commerciali.

#### **I mercati di provenienza**

La composizione della domanda turistica del nostro territorio dovrebbe idealmente contenere:  
- **mercati tradizionali e stabili** su cui la destinazione è presente con buone quote di mercato;

- **mercati emergenti (new comers)**, caratterizzati da una crescita sostenuta, su cui la destinazione è presente con quote di mercato, che potranno successivamente crescere (Cina, India, Brasile, Russia);
- **mercati in crescita** su cui la destinazione ha una ridotta quota di mercato di cui dubbie sono le possibilità di sviluppo;
- **mercati in declino** con quote di mercato decrescenti.

## I target

Per individuare i target si dovrà analizzare in modo approfondito l'analisi della domanda, si dovranno individuare alcuni segmenti, derivanti da variabili demografiche (l'età), oppure dalle motivazioni e dai comportamenti d'acquisto.

- Il segmento della **terza età** che si caratterizza per alcuni aspetti:
  1. l'incremento numerico del segmento nel mondo occidentale e il miglioramento delle condizioni generali (fisiche, culturali), che permettono a molti di condurre una vita attiva e dinamica;
  2. il turista della terza età dispone di più tempo rispetto al viaggiatore giovane o adulto con famiglia; dispone di una interessante capacità di spesa, ed effettua viaggi più volte l'anno;
  3. può pianificare l'acquisto della sua vacanza in anticipo, non è un viaggiatore "last minute" e quindi rappresenta un segmento molto interessante.
  
- Le **famiglie**, una tipologia di consumatori molto legata a formule di tipo tradizionale, con una serie di servizi particolari, non eccessivamente dispendiose.
  
- I **giovani**, costituiscono ormai un target con una fascia di età che va sempre più allargandosi verso l'alto; nel segmento convivono tante figure che dovrebbero essere specificate: il giovane sportivo, il giovane con interessi culturali, il giovane che ama lo svago. Il turismo giovanile proveniente da tutto il mondo, può essere indirizzato, anche attraverso le nuove forme (Internet) di informazione e di prenotazione: difficile attrarlo senza proposte adeguate e comunicazione mirata.
  
- Le **scuole**: un target classico per aree con attrazioni culturali e naturalistico-ambientali, come la provincia di Firenze, con pregi e difetti. Vale anche la pena immaginare che il target scuole non rappresenti solo una fascia adolescenziale, ma che possa comprendere anche studenti universitari, gruppi di studio, convegnisti. Infine, è interessante vedere come le scuole rappresentino un target interessante anche per attrazioni che stanno scoprendo un lato educativo, come i parchi a tema e le aree protette.
  
- Tra i segmenti selezionati per motivazione di vacanza si possono segnalare:
  - I **turisti culturali** nelle loro diverse articolazioni: internazionali e nazionali, costituiscono per il nostro territorio un target importante. L'esperienza culturale non sarà l'unica in cui si esaurisce la vacanza, per la differenziazione delle richieste, di cui si è già detto.
  - I **vacanzieri misti**, coloro che scelgono una località di vacanza proprio per la possibilità di svolgere digressioni da essa, soprattutto culturali. E' oggi un target di grande importanza, soprattutto per aree "multi-attrattive".
  - I **turisti d'élite**: definibili tali non solo per l'elevata capacità di spesa, ma anche per la disponibilità di conoscenze; sono i più attratti da forme di turismo alternative e non di massa.
  - Le **nicchie di mercato**: è un target multiforme e in espansione anche se difficile da quantificare. In esso generalmente vengono ricondotte le motivazioni rivolte ad attività sportive, ma può comprendere anche altri aspetti di interesse specifico (enogastronomia, aspetti particolari come corsi, eventi). È un target particolarmente ricercato in quanto limita l'onerosità della comunicazione: può essere raggiunto solo con le tecniche del direct marketing.

➤ **I gruppi precostituiti.** Sono gruppi particolarmente interessanti per la possibilità di gestire contatti diretti. In Italia se ne contano circa 14.000; possono essere distinti tra gruppi aggregati per motivazione (appassionati d'arte, associazioni) o per "origine" (CRAL, ecc.).

➤ **I repeaters,** cioè quei turisti che ritornano più volte nella destinazione. Il fatto che conoscano già la meta li può portare alla ricerca di esperienze diverse, di itinerari alternativi, ecc., oltre alla conferma di abitudini. Sono dotati di informazione quasi quanto i residenti nelle aree limitrofe.

➤ **Gli escursionisti,** opportunamente suddivisi fra escursionisti in senso proprio (cioè residenti nelle aree limitrofe che effettuano un'escursione verso una attrazione culturale, enogastronomica, eventi ecc.) e improprio (cioè turisti che pernottano in una località e che effettuano escursioni giornaliere in aree vicine, per gli analoghi motivi). Il loro movimento di pendolarismo nei fine settimana è spesso collegato ad eventi od occasioni.

### I TREND DEI PROSSIMI ANNI

<b>BENESSERE:</b> individualismo e una ricerca di equilibrio psicologico.
<b>SPORT E VACANZE ATTIVE:</b> sempre più attività nelle proposte turistiche.
<b>ARTE – CULTURA E EVENTI:</b> Aumento della domanda di turismo culturale, spesso collegata ad eventi;
<b>INTEGRAZIONE E FLESSIBILITÀ:</b> Aumento di richieste per le proposte integrate: culturale, natura, enogastronomia, vacanze attive e del benessere, affari e congressi.
<b>INTERNET:</b> Aumento delle prenotazioni attraverso internet e acquisto di proposte turistiche "last minute", condizionate dalla spesa e dalla flessibilità di gestione del tempo libero
<b>TOUR OPERATOR:</b> aumento dell'anticipo nella programmazione commerciale da parte di tutto il sistema dell'intermediazione.

In questa situazione, i prossimi anni vanno pensati come periodi di transizione e la programmazione va basata su azioni di **aggressione selettiva del mercato.**

Questa strategia prevede:

- A) la **centralità dei mercati esteri** per ottenere il consolidamento della fedeltà e della lealtà dei vari turisti verso tutte le nostre offerte turistiche, sia per le vacanze primarie, sia come destinazioni per week end e short break;
- B) la massima attenzione a **proposte "personalizzate"** con criteri di qualità e di integrazione;
- C) maggior utilizzo di strumenti innovativi e finalizzati per tipologie di consumatori;
- D) azioni per valorizzare tutte le offerte provinciali sui vari mercati, selezionando Paesi, aree e target:
  - ampliamento delle azioni di marketing diretto;
  - segmentazione del mercato, sia individuale che organizzato;
  - azioni di scouting su alcuni nuovi mercati potenziali;
- E) una crescente attenzione al rapporto qualità/prezzo ed una maggiore trasparenza delle offerte turistiche e non solo del ricettivo.

Per questo diventa fondamentale sviluppare una rete di promo-commercializzazione favorendo azioni sinergiche tra i soggetti operativi della promozione (APT, Firenze Convention Bureau, Promofirenze, Aeroporto Firenze) e della commercializzazione (consorzi turistici e singoli operatori).

UNA COMBINAZIONE FRA MERCATI – PRODOTTI E TARGET PER AZIONI DI PROMO - COMMERCIALIZZAZIONE

<b>PRODOTTO MERCATI IMPORTANTI</b>	<b>ITINERARI DI AUTORE</b>	<b>LA TRADIZIONE DEL GUSTO IN PROVINCIA</b>	<b>LE ALTRE VIE</b>	<b>AFFARI CONGRESSI E</b>
Mercati molto interessanti	Individuale <i>Turisti culturali e vacanzieri misti, Famiglie - 3<sup>a</sup>età - repeaters</i> USA, Giappone Spagna, Gran Bretagna, Francia, Belgio Nord Italia Organizzato (T.O.) USA, Giappone, Spagna, <i>Associazionismo e scuole Nord e centro Italia, Europa occidentale</i>	Individuale <i>Turisti culturali e vacanzieri misti, nicchie di mercato e repeaters</i> Usa Germania, Gran Bretagna, Olanda e Francia Nord Italia Organizzato (T.O.) USA, Giappone, Nord e Centro Italia	Individuale <i>Turisti culturali vacanzieri misti, giovani, nicchie di mercato</i> Germania, Gran Bretagna, Olanda e Francia Nord e Centro Italia Organizzato (T.O.) Germania, Olanda e Francia <i>Associazionismo, scuole e gruppi sportivi Nord Italia, Europa</i>	Associazioni  Enti pubblici e associazioni politiche o di volontariato
Mercati Interessanti	Individuale e Organizzato <i>Vacanzieri misti – 3<sup>a</sup> età Turisti d’elite e famiglie</i> Cina, India , Brasile, Canada Sud Italia	Organizzato (T.O.) <i>Vacanzieri misti – i giovani – turisti d’elite</i>	Organizzato (T.O.) <i>Associazionismo e scuole</i>	Clienti Corporate
Nuovi Mercati	Organizzato (T.O.) <i>Vacanzieri misti</i> Europa dell’Est, Australia, Nuova Zelanda	Individuale e Organizzato <i>Turisti d’elite</i> Europa dell’Est, Australia, Nuova Zelanda	Individuale e Organizzato <i>Turisti d’elite</i>	

## Gli Strumenti della promo-commercializzazione

L'intervento nel settore turistico risente ancora di una pluralità di soggetti che molto spesso operano senza finalizzare la propria azione al raggiungimento di obiettivi generali comuni.

Le azioni dei diversi enti e dell'imprenditoria privata si sono indirizzate a segmenti specifici di intervento, però non armonizzate da una progettualità rivolta all'ottimizzazione dei risultati.

In particolare la concorrenzialità esasperata, la mancanza di strategie comuni, la tendenza all'individualismo, hanno portato enti ed imprenditori ad occuparsi quasi esclusivamente del proprio territorio e/o della propria azienda, senza capire che è indispensabile operare secondo un quadro di riferimento comune entro il quale indirizzare le singole scelte.

Presentarsi come singoli sui mercati è una perdita di tempo. Si dovranno progettare i tempi e i luoghi della promo-commercializzazione.

**1. Il piano di sostegno alla commercializzazione** dovrà poggiare su alcuni assi operativi costituiti da:

- partecipazione a *borse e fiere turistiche*, in compartecipazione con Toscana Promozione (per quanto riguarda le attività previste all'estero); attività di pubbliche relazioni;
- realizzazione di *workshops tematici e di iniziative* di sales promotion (meeting di presentazione di prodotti, conferenze-stampa, incontri a tema, ecc.);
- realizzazione di *educational tours*, anche in collaborazione con CCIAA, per agenti di viaggio, giornalisti, operatori e funzionari di settore, troupes televisive, opinion leaders e decisori del turismo;
- realizzazione di *brochures* tematiche (in collaborazione con CCIAA)
- realizzazione di *azioni direct - marketing* finalizzate ad una comunicazione istituzionale e promo - commerciale ai vari attori del sistema turismo

Per quanto riguarda **l'organizzazione di workshop, seminari ed educational tour**, apposite iniziative potranno essere dedicate ai segmenti del turismo culturale, naturalistico, enogastronomico, benessere, sportivo e, non ultimo, congressuale in collaborazione con il Firenze Convention Bureau.

**La programmazione delle fiere e delle borse turistiche** viene definita in relazione alle tendenze dei mercati nazionali ed internazionali, in rapporto, per quanto riguarda l'estero, alla pianificazione di Toscana Promozione. La partecipazione alle manifestazioni borsistiche e fieristiche è un momento della complessiva strategia promopubblicitaria rivolta ai mercati di riferimento ed individuata nel settore "mercati" di questo documento.

La partecipazione e/o l'organizzazione turistica pubblica a queste iniziative trova comunque motivazione nell'intento di garantire agli operatori del territorio le opportunità per creare e consolidare contatti commerciali diretti, oltre che in una strategia di riposizionamento del prodotto anche attraverso il rilancio dell'immagine turistica in Italia ed all'estero.

Le fiere possono essere il luogo per iniziare a studiare e valutare prodotti turistici nuovi o per confrontarli e differenziarli con altri simili presenti sul mercato.

La creazione di un momento di confronto con gli operatori di settore, mediante lo studio delle specificità delle singole fiere, delle caratteristiche dei mercati e degli operatori da incontrare, del materiale da realizzare e da portare alle fiere e, infine, alla diversa preparazione organizzativa tra le fiere aperte al pubblico e le borse riservate agli operatori costituirebbe un importante momento strategico d'azione.

**Le relazioni pubbliche** mirate a realizzare contatti efficaci; rappresentano un processo che tende a modificare e adeguare con sistematicità le strategie di comunicazione, in modo da ottenere attenzione, mantenimento e miglioramento dell'immagine.

Le attività di pubbliche relazioni nel settore turistico si sviluppano su due piani distinti: da una parte quella della promozione e dello sviluppo, dall'altra quello del controllo e del contenimento delle informazioni negative che possono scaturire da eventi imprevisti.

**2. Il piano di comunicazione dedicato al sistema dell'offerta locale** mirato alla sensibilizzazione di tutti gli attori locali, pubblici e privati, che sono in grado di intervenire direttamente o indirettamente nella configurazione dell'offerta turistica dell'area in esame, affinché prendano coscienza delle potenzialità esistenti e si attivino, ciascuno nella propria sfera di competenza, perché si possano tradurre in coerenti e competitivi prodotti turistici.

#### ***Le azioni della Comunicazione interna***

- 1) Costituzione di un sistema "intranet" di comunicazione fra provincia, APT e tutti gli attori coinvolti, pubblici e privati.
- 2) Realizzazione di una newsletter telematica quindicinale o mensile per tutti gli operatori turistici del territorio (finalizzata alla trasmissione di informazioni relative alle attività che saranno realizzate da APT e da Provincia di Firenze...).

### **3. L'utilizzo dell'innovazione tecnologia nella promozione turistica**

La promozione turistica se vuole stare al passo con l'innovazione tecnologica deve utilizzare nuovi strumenti di comunicazione.

In questa ottica il portale Web 2.0. dell'Agenzia per il Turismo dovrebbe diventare lo strumento di maggior rilievo ai fini della promozione del territorio e potrebbe consentire ai turisti, oltre alla ricerca di informazioni sulla destinazione Firenze, di percepire le varie opportunità che lo stesso territorio può offrire in stretta integrazione con quello della Regione Toscana. Per questo diventa importante anche l'utilizzo dei social networks come modalità efficaci di promozione turistica diffusa.

**Il televisore**, insieme al computer, è destinato a diventare la centralina domestica della comunicazione interattiva, punto di arrivo e di integrazione della tecnologia digitale terrestre, satellitare e web.

Nei prossimi anni è prevedibile una forte diffusione del **digitale terrestre**, strumento da utilizzare per informare i turisti nel luogo di soggiorno e per promuovere le destinazioni sul mercato italiano.

Si sta sviluppando anche il **sistema della tv satellitare**, grazie alla diminuzione dei costi e ad una maggiore offerta di canali, particolarmente adatto alla promozione all'estero.

In particolare la **telefonia mobile** si sta affermando non solo come uno dei mezzi di comunicazione più utilizzati dagli utenti di tutto il mondo ma anche come uno dei canali più rapidi e semplici per raggiungere i cittadini e le imprese e fornire servizi, quali i servizi dati in mobilità, i servizi di localizzazione, i servizi per micropagamenti, la messaggistica (sms, sms premium, mms, ecc.), i servizi di identificazione ed autenticazione. Nel corso degli ultimi anni si sono moltiplicate le iniziative per l'individuazione delle modalità d'uso delle tecnologie CTI – Computer Telephony Integration più consoni anche a servizi di promo – commercializzazione turistica, al fine di:

- diffondere strumenti e modalità innovative basate sull'uso di soluzioni ICT tra gli operatori del settore (ristoratori, commercianti, operatori culturali, ecc.)
- potenziare il livello qualitativo delle destinazioni turistiche
- aumentare i canali di offerta e contatto delle imprese turistiche, aumentandone la competitività e accrescendone l'appeal nei confronti della clientela del mercato nazionale e internazionale.

**Il direct marketing:** Il mailing rappresenta uno degli strumenti più diffusi di direct marketing. Attraverso questo tipo di promozione le aziende e le destinazioni turistiche possono far conoscere, sia ai consumatori finali che ad altre aziende, i prodotti e/o servizi.

### **4. La promozione integrata**

Passando a una **integrazione fra prodotto turistico e valorizzazione di un intero territorio e dei suoi elementi di identità**, si riporta in primo piano la necessità di nuove forme di partnership e collaborazione fra tutti gli attori locali ed in particolare gli Enti territoriali.

Diventa a questo punto indispensabile organizzare una attività di promozione integrata per sfruttare questo straordinario mix di risorse e di opportunità con l'obiettivo di:

- Creare un'immagine unitaria delle produzioni locali che rafforzi il mercato in modo diretto ed indiretto e migliori complessivamente l'immagine del territorio;

- Sperimentare alcune azioni innovative tese alla costruzione di relazioni con nuovi soggetti, capaci di generare sinergie e proposte innovative;
- Rafforzamento dell'integrazione con gli attori e gli strumenti della promozione (Toscana Promozione – piano promozionale regionale; Provincia – piano triennale strategico di sviluppo turistico, piano di sviluppo rurale, programma di valorizzazione dei beni culturali; APT – piani annuali di attività; CCIAA – iniziative promozionali; Firenze Convention Bureau – Piano annuale di attività);
- Portare a sintesi le esperienze sin qui svolte nei comparti economici del TURISMO e dell'AGRICOLTURA, nella valorizzazione delle risorse CULTURALI e nell'attrazione degli investimenti esteri. (ad es. protocolli d'intesa, accordi ecc. già in essere);
- Definire in sede di concertazione (interna all'amministrazione ed esterna) le modalità di attuazione dei progetti, il monitoraggio e le eventuali variazioni.

### **3.8. FAVORIRE LA FUNZIONE DI INCOMING PRESSO STRUTTURE LOCALI**

Le aggregazioni imprenditoriali locali devono unirsi per entrare sui mercati nazionali e internazionali, anche attraverso accordi commerciali e organizzativi con grandi operatori, al fine di favorire l'avviamento e lo sviluppo sul mercato.

Il sistema dell'offerta turistica di un territorio deve far riferimento sempre a elementi vengono posti sul mercato in maniera coordinata piuttosto che in ordine sparso, consentendo così tutti quei processi di valorizzazione, ottimizzazione e qualificazione sempre più necessari per essere competitivi. Occorre quindi continuare a sviluppare quello che sembra essere **il limite di fondo della attuale situazione**, individuabile nel prevalere di **un'ottica individualista** (ogni attore si sente autorizzato ad essere un decisore autonomo di comportamenti) o nella migliore delle ipotesi **fortemente localistica** (i confini comunali/comprendoriali sono barriere e non cerniere fra elementi dello stesso sistema). 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

L'attualità del problema è derivata dall'evoluzione sia *sul fronte della domanda* ( con l'esigenza di forme più personalizzate nell'uso del tempo libero), che *sul fronte dell'offerta* (occorre prendere atto che le mete della vacanza e i prodotti turistici sono sempre più sostituibili ed intercambiabili).

Partendo da queste considerazioni e verificando la condivisione di tutti i soggetti presenti ad intraprendere un percorso unitario riteniamo opportuno e fattibile sostenere un percorso finalizzato alla **costituzione di un soggetto unitario privato** del mondo turistico della provincia di Firenze.

#### **L'approccio dell'aggregazione “consorzio di secondo livello”**

Qui si colloca il salto di qualità dell'azione promo – commerciale, in un'aggregazione perseguita da quegli operatori che valutano veramente conveniente ed efficace omogeneizzare la rispettiva comunicazione verso il mercato in forza di una comune disponibilità a fornire prodotti e servizi specifici ed integrabili. E' 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.

Un **consorzio** rappresenta una formula aperta per favorire azioni promo – commerciali più incisive senza ledere l'indipendenza e l'autonomia gestionale dell'operatore economico.

Partecipare ad un Consorzio vuol dire lavorare per obiettivi e non rappresenta un'operazione irreversibile che modificherà per sempre l'assetto della propria azienda.

Operare all'interno di un comune marchio di riconoscimento non implica perdita di identità del proprio stile di conduzione né tanto meno impone la “cancellazione” dell'insegna della propria struttura.

### **3.9. FAVORIRE IL CONTROLLO DELLE ATTIVITÀ PROMOZIONALI**

Al fine di rendere efficaci le azioni di marketing connesse all'applicazione dei piani promozionali, occorre sicuramente prevedere un insieme strutturato e coerente di misure di previsione e controllo, raccogliendo le informazioni sulle tendenze dei mercati, sulle esigenze e l'emergenza di nuovi bisogni da parte del consumatore turista, sulle strategie e i comportamenti della concorrenza.

Le statistiche ufficiali sui movimenti turistici non disegnano da sole un quadro completo del mercato, ma occorre acquisire strumenti specifici di previsione ed analisi dei comportamenti emergenti della domanda: a questo fine è sicuramente utile sviluppare, a livello provinciale, l'esperienza dell'osservatorio turistico, con struttura modulare, ripetibile periodicamente, in grado di fornire in tempi rapidi, indicazioni utili anche agli stessi operatori turistici privati.

Le ricerche di verifica sull'efficacia della promozione sono fra gli strumenti più interessanti per comprendere il senso stesso del proprio operare.

L'informazione turistica, a tutti i livelli, rappresenta il terreno più adeguato per potere stabilire in che misura i prodotti, la promozione e lo stesso materiale pubblicitario siano rispondenti ai bisogni dei turisti e, sulla base delle scelte degli stessi utenti dell'informazione, quali sono le tendenze che stanno emergendo.

Al fine di pervenire ad una valutazione dell'efficacia delle iniziative di promozione turistica realizzate sul territorio provinciale, vengono proposte le seguenti azioni:

- **Analisi** dei programmi promozionali annuali (opportunamente suddivisi per ambiti territoriali: obiettivi, identificazione dei target, ecc.)
- **Ricerca e Analisi** del materiale promozionale esistente e prodotto (quantitativi, lingue, diffusione, ecc.)
- **Educational Tour** (Giornalisti e Tour Operators e come sono stati individuati): analisi di customer satisfaction degli operatori partecipanti, verifica cataloghi Tour Operator, verifica rassegna stampa
- **Monitoraggio** sulle citazioni dei vari aspetti/segmenti della provincia, su riviste specialistiche per un anno intero
- **Monitoraggio** dei cataloghi di campioni di Tour Operators italiani ed esteri
- **Monitoraggio** delle principali guide turistiche ed enogastronomiche italiane ed estere con l'obiettivo di verificare il livello quantitativo e qualitativo di immagine del territorio della provincia sui principali strumenti di promozione attivati dai privati sia per la clientela individuale sia per il turismo organizzato.
- **Analisi** delle richieste di informazioni pervenute presso gli Uffici delle Agenzie per il Turismo.
- **Analisi** del livello di soddisfazione degli operatori (domanda ed offerta) che hanno partecipato a fiere e workshops.