

TERRE DI PISA

Destination Management Plan
AMBITO TERRE DI PISA
2020-2025

Comune referente per l'Ambito
PISA

Partner tecnico redattore del documento
CENTRO STUDI TURISTICI DI FIRENZE

Documento del 18 novembre 2020 sottoposto ai Comuni dell'Ambito



Indice

PREMESSA alla Prima Parte	4
SEZIONE 1: DATI TURISTICI GENERALI DELL'AMBITO	5
Quadro generale	5
SEZIONE 2: LA GOVERNANCE DELL'AMBITO	21
Costituzione e funzioni dell'Ambito	23
Caratteristiche e funzioni di una DMO	25
Caratteristiche e funzioni di una DMC	26
Gestione dell'Ambito e governance della destinazione	28
Ipotesi per il consolidamento della DMO di Ambito e l'individuazione delle funzioni della DMC	40
SEZIONE 3: DEFINIZIONE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'AMBITO	38
Individuazione dei trend di mercato più rilevanti per la destinazione	39
Individuazione proposte di miglioramento emerse negli incontri con gli operatori	43
Le proposte di miglioramento	43
Sintesi 19 proposte di miglioramento	44
Cronoprogramma generale 2021-2023	48
PREMESSA alla Seconda Parte	49
IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO DELL'AMBITO TERRE DI PISA RISPETTO AD ALTRE AREE DELLA TOSCANA	50
REPUTAZIONE DIGITALE (WEB REPUTATION) DELL'AMBITO TERRE DI PISA	56
SEZIONE 4: ORGANIZZAZIONE DELLA DMO DI AMBITO	59
IPOTESI N. 1: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito	60
Schema della ipotesi organizzativa 1	61
IPOTESI N. 2: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito	62
Gestione della Destinazione	64
Modalità gestionali Ipotesi n. 1 delle funzioni dell'Ambito per il 2020/2022	65
Modalità gestionali ipotesi n. 2 delle funzioni dell'Ambito per il 2020/2022	66
Il sistema di informazione turistica dell'Ambito	67
Le attività di comunicazione: materiale informativo, web marketing e Social media	69
Obiettivi ed azioni dell'attività di comunicazione	70
Attività di promo-commercializzazione dell'Ambito	71
Il progetto di ambito 2020- 2021 Post-Covid	72
I nuovi obiettivi dell'ambito	74
Il progetto 2020/2021	77
Piano finanziario 2020- 2021 per attività dell'Ambito	82
SEZIONE 5: DAL QUADRO STRATEGICO AI PROGETTI DI AMBITO	83
Definizione dei temi strategici	84
Dalle proposte di miglioramento ai progetti di Ambito	86
Schede dei progetti di Ambito	87

NOTA INTRODUTTIVA

Il documento è stato redatto sulla base delle statistiche turistiche relative agli anni 2010 – 2019 ed alle indicazioni emerse dalle diverse occasioni di confronto realizzate nel corso del secondo semestre 2019 e del primo trimestre 2020 con il comune capofila e con i referenti della CCIAA di Pisa.

Certo la situazione è profondamente mutata e probabilmente richiederà di ripensare, appena possibile, ad un nuovo ordine di priorità delle strategie indicate. Nel giro di una settimana lo scenario intorno a noi si è stravolto. Siamo tutti consapevoli che se andiamo avanti, come se nulla fosse cambiato, non potremmo mai essere pronti a ripartire.

Ora è il momento di interrogarsi, informarsi, pensare a come cambierà il mondo del turismo, il modo di operare delle imprese, il modo in cui la domanda turistica si sposterà. Chi ha il difficilissimo compito di guidare organizzazioni collettive in questo momento, ha fra le tante incombenze anche quella di potenziare la capacità di queste organizzazioni di immaginare e progettare per i nuovi scenari, anche se l'orizzonte ad oggi è ancora lontano e non sufficientemente chiaro.

Il turismo ripartirà, non sappiamo come e soprattutto quando, ma ripartirà. E noi dobbiamo farci trovare pronti.

C'è bisogno di una indicazione rassicurante e forte da parte delle Amministrazioni Comunali, della Regione, di Toscana Promozione Turistica.

Le azioni pianificate per il 2020 probabilmente andranno rimodulate e sicuramente sarà così almeno per l'anno 2020.

Mai come oggi vale il **#TUSCANYTOGETHER**.

Mai, come oggi, c'è bisogno di qualcuno che guidi e indirizzi le politiche promozionali verso un unico obiettivo: la competitività della Toscana appena la domanda riparte.

Tutti insieme: **#TUSCANYTOGETHER** diamogli un significato ancora più concreto, questo è il momento. Distanti ma vicini per un obiettivo comune: la Toscana al top che riparte dall'ospitalità e dai toscani.

PREMESSA alla Prima Parte

L'Ambito Turistico Terre di Pisa è costituito da 26 comuni della Provincia di Pisa. Il capofila è il Comune di Pisa che insieme a Bientina, Buti, Calci, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme Lari, Cascina, Castelfranco di Sotto, Chianni, Crespina Lorenzana, Fauglia, Lajatico, Montopoli in Val d'Arno, Orciano Pisano, Palaia, Peccioli, Ponsacco, Pontedera, San Giuliano Terme, San Miniato, Santa Croce sull'Arno, Santa Maria a Monte, Terricciola, Vecchiano, Vicopisano, ha intrapreso il percorso di gestione associata di informazione e accoglienza in riferimento alle linee di programmazione regionale.

Uno degli obiettivi primari, in questa fase, è stato quello di portare a sintesi le esperienze già attivate precedentemente da CCIAA di Pisa cercando di recuperare il lavoro svolto in termini di programmazione condivisa e dialogo sociale con particolare riferimento alle esigenze dei territori e degli operatori privati ed alle azioni individuate per il miglioramento dell'offerta.

La costituzione ufficiale è avvenuta il con la firma della convenzione da parte dei Comuni e con l'individuazione di Pisa come Capofila, il quale ha successivamente firmato la convenzione con Toscana Promozione Turistica.

I Comuni dell'Ambito hanno condiviso la visione di un turismo che sia leva economica di uno sviluppo sostenibile e duraturo, concordando sulla necessità di coordinare la governance turistica fra i soggetti pubblici, di favorire il coinvolgimento dei soggetti privati nella definizione degli indirizzi strategici della destinazione e per l'organizzazione dell'offerta in prodotti turistici innovativi e competitivi. A fronte di tale visione generale, dalle prime riunioni fra amministratori e funzionari dei Comuni sono emersi alcuni obiettivi prioritari per la fase di avvio dell'attività dell'Ambito: la necessità di un coordinamento operativo per la produzione di alcuni supporti informativi, oltre alla verifica degli strumenti disponibili per la presentazione della destinazione sul web e sui social.

A fronte di tali priorità, risultava non meno importante la necessità di avviare la programmazione turistica di Ambito attraverso la redazione di un Destination Management Plan (DMP) che contenesse le strategie condivise ed il dettaglio delle azioni necessarie, corredate dalla definizione delle risorse e degli strumenti di governance più idonei, con l'obiettivo di giungere ad una gestione innovativa ed efficace della destinazione.

Il presente documento è diviso in due parti. La prima parte del DMP è dedicata ad una sintetica descrizione dei dati statistici dell'offerta e della domanda, seguita da indicazioni generali sui modelli di governance di destinazioni turistiche, dagli indirizzi strategici di miglioramento e valorizzazione dell'offerta della destinazione. La seconda parte approfondisce le scelte sulla gestione della destinazione, le attività operative e le risorse da impiegare.

Questa suddivisione è stata scelta nel 2020 al fine di predisporre un documento da fornire alla Conferenza dei Sindaci, insieme alle azioni operative già intraprese a seguito dell'intenso lavoro svolto nei primi mesi di attività, oltre alla reale volontà di lavorare congiuntamente, con fiducia reciproca e notevole rapidità decisionale su obiettivi comuni e sul coordinamento delle azioni. L'impostazione in due parti è stata poi mantenuta per garantire il percorso logico nella definizione dei contenuti, dagli aspetti più generali a quelli più operativi, ed anche per mantenere la memoria di quanto già realizzato nella prima fase di start up dell'Ambito.

SEZIONE 1: DATI TURISTICI GENERALI DELL'AMBITO

Quadro generale

L'Ambito turistico Terre di Pisa comprende la parte a nord della provincia pisana; in totale ne fanno parte 26 comuni: Bientina, Buti, Calci, Calcinaia, Capannoli, Casciana Terme Lari, Cascina, Castelfranco di Sotto, Chianni, Crespina Lorenzana, Fauglia, Lajatico, Montopoli in Val d'Arno, Orciano Pisano, Palaia, Peccioli, Pisa, Ponsacco, Pontedera, San Giuliano Terme, San Miniato, Santa Croce sull'Arno, Santa Maria a Monte, Terricciola, Vecchiano, Vicopisano. L'area si estende per 1.393 km quadrati e la sua popolazione è di circa 389 mila abitanti (Istat, gennaio 2019), per una densità abitativa di 279 residenti per kmq.

Il territorio si presenta piuttosto eterogeneo; al nord oltre al capoluogo e alla pianura circostante troviamo la zona dei Monti Pisani, un sistema montuoso di modeste dimensioni, mentre verso sud si estende l'area collinare della Val d'Era con i rilievi tipici del paesaggio toscano.

Proprio da questo mix territoriale e paesaggistico nascono e si sviluppano i principali elementi di offerta e di attrazione turistica; non solo la risorsa artistica e culturale della città di Pisa o l'offerta balneare delle località costiere, ma l'Ambito propone anche un ricco patrimonio di storia, cultura, paesaggio e natura, enogastronomia e sapori genuini, tradizione e artigianato, benessere e luoghi non ancora pienamente conosciuti in grado di rendere le Terre di Pisa una delle destinazioni turistiche della regione con le maggiori potenzialità di sviluppo.

Secondo le ultime rilevazioni disponibili, aggiornate al 2019, l'accoglienza ricettiva è garantita da un totale di 1.223 strutture che a pieno regime possono offrire oltre 28 mila posti letto.

In termini di domanda, la stagione ha portato circa 1,068 milioni di turisti per un totale di 2,926 milioni di pernottamenti; la durata media del soggiorno è stata di 2,8 notti, inferiore al valore medio regionale (3,3 notti).

DIMENSIONE DEL MERCATO TURISTICO	
OFFERTA RICETTIVA ¹	DOMANDA TURISTICA
✓ 1.223 ESERCIZI	✓ 1.068.234 ARRIVI
✓ 28.664 POSTI LETTO	✓ 2.925.900 PRESENZE
	✓ 2,8 NOTTI DI PERMANENZA MEDIA

Nella città di Pisa sono presenti 540 esercizi ricettivi per un totale di 16.652 posti letto, rispettivamente il 44,1% ed il 58,1% di tutta l'area. La consistenza dell'offerta ricettiva negli altri comuni è piuttosto variabile; si va da una sola impresa per Orciano Pisano alle 84 di San Miniato. Come capacità ricettiva si passa dai 6 posti letto sempre di Orciano Pisano agli oltre mille di Casciana Terme Lari, Montopoli in Val d'Arno e San Miniato fino ai 1.861 di San Giuliano Terme.

La densità ricettiva dell'Ambito, cioè il rapporto tra posti letto e superficie territoriale, è di 20,6 letti per kmq (9,9 senza considerare la città di Pisa); anche in questo caso il dato è fortemente condizionato dalla città capoluogo dove si raggiungono i 90 letti per kmq. Tra le altre località spicca Montopoli in Val d'Arno (35,5 letti per kmq), a seguire San Giuliano Terme (20,3 letti per kmq).

¹ Consistenza media mensile

Consistenza offerta ricettiva per comune

	Esercizi	Letti	% Letti	Densità ricettiva ²		Esercizi	Letti	% Letti	Densità ricettiva
Bientina	8	170	0,6%	5,8	Orciano Pisano	1	6	0,0%	0,5
Buti	17	186	0,6%	8,1	Palaia	53	980	3,4%	13,3
Calci	27	323	1,1%	12,8	Peccioli	42	597	2,1%	6,5
Calcinaia	5	213	0,7%	14,3	Pisa	540	16.652	58,1%	89,9
Capannoli	8	180	0,6%	7,9	Ponsacco	17	222	0,8%	11,2
Casciana Terme Lari	58	1.190	4,2%	14,6	Pontedera	37	701	2,4%	15,2
Cascina	38	438	1,5%	5,6	San Giuliano Terme	57	1.861	6,5%	20,3
Castelfranco di Sotto	16	199	0,7%	4,1	San Miniato	84	1.002	3,5%	9,8
Chianni	24	385	1,3%	6,2	S. Croce sull'Arno	4	38	0,1%	2,3
Crespina Lorenzana	24	283	1,0%	6,1	S. Maria a Monte	16	227	0,8%	6,0
Fauglia	21	317	1,1%	7,5	Terricciola	31	462	1,6%	10,7
Lajatico	18	470	1,6%	6,5	Vecchiano	18	285	1,0%	4,2
Montopoli Val d'Arno	29	1.073	3,7%	35,5	Vicopisano	32	205	0,7%	7,6
Totale Ambito						1.223	28.664	100%	20,6

Tre arrivi turistici su quattro, e poco meno dei due terzi delle presenze di tutta l'Area, sono stati registrati nella città di Pisa: oltre 800 mila turisti, 1,914 milioni pernottamenti e una permanenza media di 2,4 notti. Con una quota di mercato molto più bassa, troviamo poi San Giuliano Terme con 406 mila presenze e a seguire Palaia, l'altra località con più di cento mila presenze.

Molto variabile anche il dato sulla permanenza media dei turisti; la durata maggiore è stata rilevata a San Giuliano Terme (8,3 notti) e a Palaia (7,7 notti); seguono molte località con valori al di sopra delle 6 notti, mentre permanenze al di sotto delle due notti si sono avute a Calcinaia, Cascina, Pontedera, Santa Maria a Monte e Vecchiano.

Domanda turistica per comune

	Arrivi	Presenze	% Presenze	Pm		Arrivi	Presenze	% Presenze	Pm
Bientina	11.624	22.769	0,8%	2,0	Palaia	13.145	101.288	3,4%	7,7
Buti	672	3.499	0,1%	5,2	Peccioli	6.179	37.486	1,3%	6,1
Calci	2.005	9.949	0,3%	5,0	Pisa	801.549	1.914.838	64,8%	2,4
Calcinaia	12.231	19.715	0,7%	1,6	Ponsacco	6.370	16.736	0,6%	2,6
Capannoli	744	4.467	0,2%	6,0	Pontedera	40.291	63.401	2,1%	1,6
Casciana Terme Lari	12.619	50.833	1,7%	4,0	S. Giuliano Terme	48.858	405.953	13,7%	8,3
Cascina	21.952	35.892	1,2%	1,6	San Miniato	23.595	59.363	2,0%	2,5
Castelfranco di Sotto	1.728	9.988	0,3%	5,8	S. Croce sull'Arno	446	1.179	0,0%	2,6
Chianni	3.791	17.675	0,6%	4,7	S. Maria a Monte	7.276	11.231	0,4%	1,5
Crespina Lorenzana	3.142	19.946	0,7%	6,3	Terricciola	5.959	29.277	1,0%	4,9
Fauglia e Orciano Pis.	4.059	16.688	0,6%	4,1	Vecchiano	26.351	37.139	1,3%	1,4
Lajatico	4.106	19.944	0,7%	4,9	Vicopisano	1.223	7.650	0,3%	6,3
Montopoli Val d'Arno	8.319	39.994	1,4%	4,8	Totale Ambito	1.068.234	2.956.900	100%	2,8

Analogamente a quanto visto per l'offerta ricettiva, anche per la domanda vengono presentati due indicatori che consentono di valutare la pressione esercitata dai turisti sulle singole destinazioni. Si tratta della densità turistica e del tasso di turisticità, ottenuti come rapporto tra presenze rispettivamente con superficie territoriale e con popolazione residente.

Per l'Ambito Terre di Pisa, la densità turistica è pari a 2.123 presenze per kmq, mentre il tasso di turisticità è di 7,6 presenze per abitante.

Oltre ai dati di Pisa, 10 mila presenze per kmq e 21,5 presenze per abitante, si segnalano San Giuliano

² Densità ricettiva = Posti letto/Superficie territoriale

Terme per l'elevata densità turistica e Palaia per il tasso di turisticità maggiore.

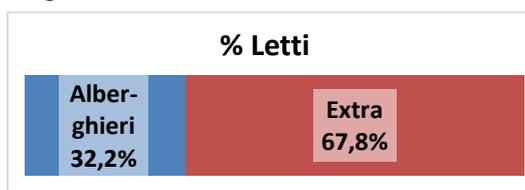
Indicatori della domanda per comune					
	Densità turistica ³	Tasso di turisticità ⁴		Densità turistica	Tasso di turisticità
Bientina	772	2,7	Palaia	1.374	22,3
Buti	152	0,6	Peccioli	405	7,9
Calci	395	1,6	Pisa	10.340	21,5
Calcinaia	1.324	1,5	Ponsacco	842	1,1
Capannoli	197	0,7	Pontedera	1.378	2,2
Casciana Terme Lari	624	4,1	San Giuliano Terme	4.424	13,0
Cascina	457	0,8	San Miniato	579	2,1
Castelfranco di Sotto	207	0,7	Santa Croce sull'Arno	70	0,1
Chianni	285	13,2	Santa Maria a Monte	295	0,9
Crespina Lorenzana	430	3,7	Terriciola	676	6,5
Fauglia e Orciano Pisano	309	3,9	Vecchiano	550	3,1
Lajatico	274	15,2	Vicopisano	285	0,9
Montopoli in Val d'Arno	1.323	3,6	Totale Ambito	2.123	7,6

L'offerta ricettiva

Il sistema turistico ricettivo dell'Ambito è composto da un totale di 134 imprese alberghiere e 1.089 strutture specializzate nell'ospitalità di tipo extralberghiero, che garantiscono oltre i due terzi dei posti letto dell'area.

L'offerta per tipologia ricettiva

	Num.	Letti
Es. Alberghieri	134	9.241
Es. Extralberghieri	1.089	19.423



L'offerta alberghiera

I tre stelle rappresentano la categoria più diffusa, tuttavia sono i 4 stelle a garantire il maggior numero di posti letto (38,2% del totale alberghiero). Il comparto, prevede anche numerose imprese ad 1-2 stelle, 4 alberghi di massima categoria, oltre a 20 Rta.

A Pisa sono presenti 75 esercizi alberghieri per un totale di oltre 6 mila posti letto (66,7% di tutto l'Ambito). Altri comuni con un'offerta rilevante sono Casciana Terme Lari, San Miniato, San Giuliano Terme e Pontedera, al contrario la possibilità di alloggiare in albergo non è consentita a Buti, Orciano Pisano e Vicopisano.

L'offerta alberghiera per categoria

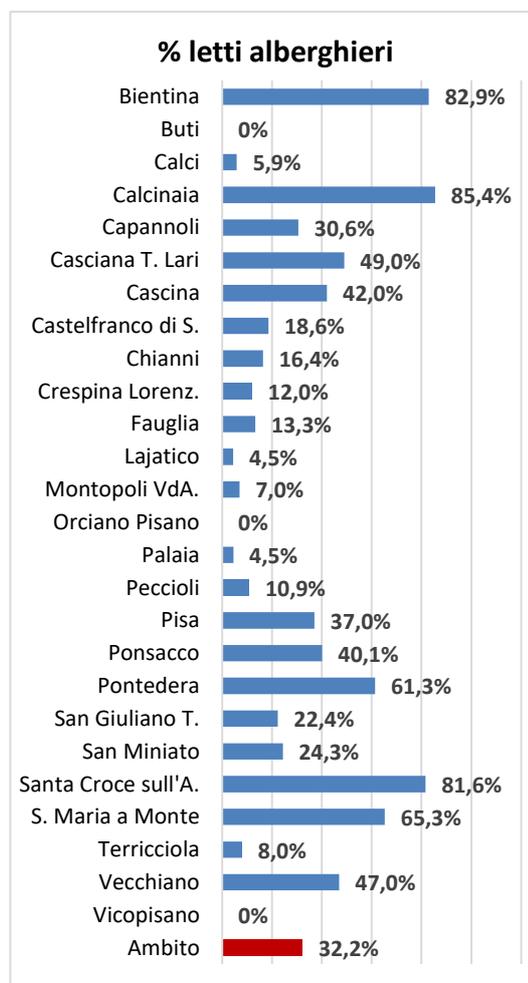
	Esercizi	Letti
5 stelle	4	501
4 stelle	22	3.532
3 stelle	57	2.808
2 stelle	21	625
1 stella	10	245
Rta	20	1.530

³ Densità turistica = Presenze/Superficie territoriale

⁴ Tasso di turisticità = Presenze / Popolazione residente

L'offerta alberghiera nei comuni

	Es.	Letti
Bientina	3	141
Buti	0	0
Calci	1	19
Calcinaia	1	182
Capannoli	1	55
Casciana Terme Lari	10	583
Cascina	2	184
Castelfranco di Sotto	1	37
Chianni	1	63
Crespina Lorenzana	2	34
Fauglia	1	42
Lajatico	1	21
Montopoli in Val d'Arno	2	75
Orciano Pisano	0	0
Palaia	2	44
Peccioli	1	65
Pisa	75	6.167
Ponsacco	3	89
Pontedera	6	430
San Giuliano Terme	7	416
San Miniato	8	244
Santa Croce sull'Arno	2	31
Santa Maria a Monte	2	148
Terricciola	1	37
Vecchiano	1	134
Vicopisano	0	0



L'offerta extralberghiera

Ricca e articolata l'offerta extralberghiera, composta prevalentemente da strutture di piccola dimensione come affittacamere e alloggi privati, ma anche da case e appartamenti per vacanze e alloggi agrituristici; comprende anche numerose case per ferie e ostelli, oltre a 6 campeggi che insieme garantiscono più di 5 mila posti di ricettività.

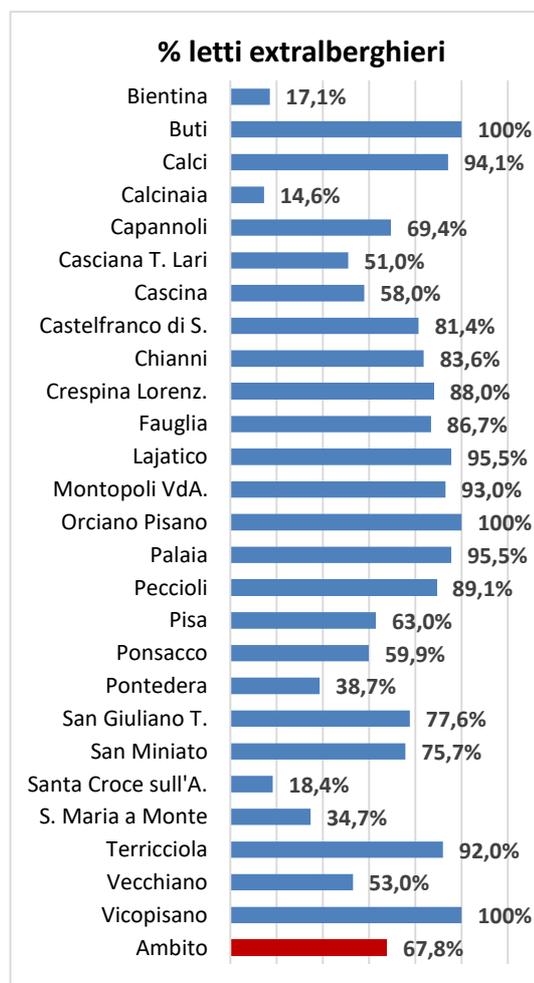
L'offerta extralberghiera è presente in tutti i comuni dell'Ambito; il 43% delle imprese e il 54% dei posti letto si trovano a Pisa.

L'offerta extralberghiera per tipologia

	Esercizi	Letti
Alloggi agrituristici	245	4.144
Affittacamere	274	2.010
Alloggi privati	362	1.779
Campeggi	6	5.063
Case e appartamenti vacanze	148	1.896
Case per ferie	31	2.990
Ostelli per la gioventù	10	500
Residence	5	903
Residenze d'epoca	7	130
Rifugi alpini	1	8

L'offerta extralberghiera nei comuni

	Es.	Letti
Bientina	5	29
Buti	17	186
Calci	26	304
Calcinaia	4	31
Capannoli	7	125
Casciana Terme Lari	48	607
Cascina	36	254
Castelfranco di Sotto	15	162
Chianni	23	322
Crespina Lorenzana	22	249
Fauglia	20	275
Lajatico	17	449
Montopoli in Val d'Arno	27	998
Orciano Pisano	1	6
Palaia	51	936
Peccioli	41	532
Pisa	465	10.485
Ponsacco	14	133
Pontedera	31	271
San Giuliano Terme	50	1.445
San Miniato	76	758
Santa Croce sull'Arno	2	7
Santa Maria a Monte	14	79
Terricciola	30	425
Vecchiano	17	151
Vicopisano	32	205



L'offerta ricettiva per risorsa turistica

Nella tabella successiva si riporta la composizione dell'offerta in base alla risorsa turistica prevalente di ciascun comune (la classificazione Istat considera i comuni di Bientina, Calci, Cascina, Castelfranco di Sotto, Montopoli in Val d'Arno, Pisa, Ponsacco, Pontedera, San Miniato, Santa Croce sull'Arno e Santa Maria a Monte località di "Arte e affari", Casciana T., San Giuliano T. e Vicopisano località "Termali", Buti, Calcinaia, Capannoli, Chianni, Crespina Lorenzana, Fauglia, Lajatico, Orciano Pisano, Palaia, Peccioli, Terricciola e Vecchiano località di "Campagna e collina").

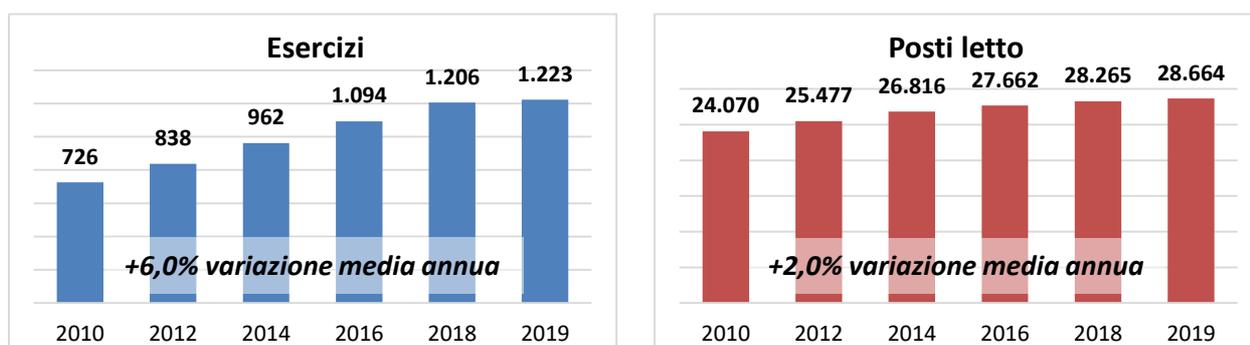
L'offerta ricettiva per risorsa turistica prevalente

	Arte e affari		Termale		Campagna e collina	
	Es.	Letti	Es.	Letti	Es.	Letti
4 e 5 stelle	21	3.438	2	256	3	340
3 stelle	43	2.209	10	456	4	143
1 e 2 stelle	25	674	3	69	3	127
Rta	16	1.245	2	218	2	67
Totale Alberghiero	105	7.565	17	999	12	677
Alloggi agrituristici	64	1.109	35	497	145	2.539
Affittacamere e alloggi	500	2.929	73	438	64	422
Campeggi	6	5.063	0	0	0	0
Case vacanza e residence	101	1.824	16	318	36	657
Case per ferie e ostelli	35	2.486	5	968	1	36
Residenze d'epoca	4	68	2	37	1	25
Rifugi alpini	0	0	0	0	1	8
Totale Extralberghiero	710	13.480	131	2.257	249	3.686
Totale generale	815	21.045	148	3.256	261	4.363

Evoluzione dell'offerta ricettiva

Negli ultimi anni il ritmo di crescita delle imprese ricettive è stato molto elevato e solamente nel 2019 si è attenuato rimanendo però sempre positivo. Dal 2010, il numero di esercizi è aumentato di 497 unità e quello dei posti letto di 4.594 unità. La spinta maggiore è arrivata dal comparto extralberghiero (+491 imprese e +5 mila posti letto in più), mentre gli alberghi sono cresciuti come numero (+5), mentre sono diminuiti come capacità ricettiva (-403 posti letto).

Evoluzione dell'offerta ricettiva – Periodo 2010 - 2019



Tra gli esercizi alberghieri si è rafforzata l'offerta di 3 stelle e di Rta, mentre è diminuita la presenza delle categorie inferiori. Tra l'extralberghiero quasi tutte le tipologie hanno consolidato la presenza, in particolare gli agriturismi, ostelli, case vacanze, affittacamere e alloggi privati; per questi ultimi più che di nuove aperture spesso sono state regolarizzazioni di attività già esistenti.

Var. dell'offerta alberghiera ed extralberghiera per classificazione e tipo di esercizio – Periodo 2010-2019

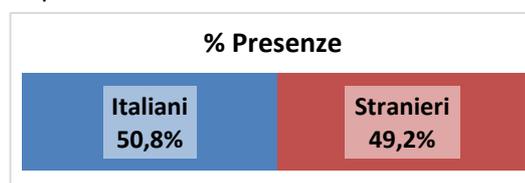
	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti
5 stelle	-1	-33	Alloggi agrituristici	+55 +1.410
4 stelle	0	-492	Affittacamere	+156 +1.110
3 stelle	+7	+288	Alloggi privati	+196 +916
2 stelle	-3	-53	Campeggi	0 +225
1 stella	-1	-1	Case e appartamenti vacanze	+82 +918
Rta	+3	-112	Case per ferie	-3 -118
Totale Alberghiero	+5	-403	Ostelli per la gioventù	+9 +421
			Residence	-1 +87
			Residenze d'epoca	0 +43
			Rifugi alpini	-2 -15
			Totale Extralberghiero	+492 +4.997

La domanda turistica

Con riferimento alla stagione 2019, la domanda turistica dell'Ambito è stata prevalentemente straniera (61,3% degli arrivi), tuttavia, grazie ad una durata dei soggiorni più lunga, le presenze domestiche sono state superiori a quelle internazionali.

La domanda turistica per provenienza

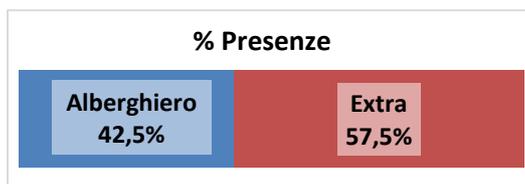
	Arrivi	Presenze	Pm
Italiani	413.049	1.500.835	3,6 notti
Stranieri	655.185	1.456.065	2,2 notti
Totale	1.068.234	2.956.900	2,8 notti



Per il soggiorno la maggior parte dei turisti ha optato per una sistemazione alberghiera (65,2% degli arrivi), trascorrendovi però solo il 42,5% dei pernottamenti totali. Gli ospiti delle strutture extralberghiere sono stati meno numerosi, ma vi hanno trascorso molti più pernottamenti.

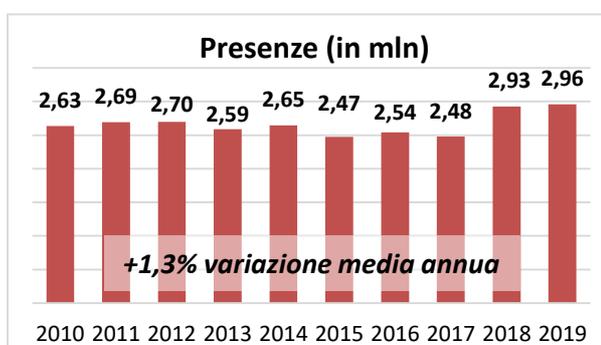
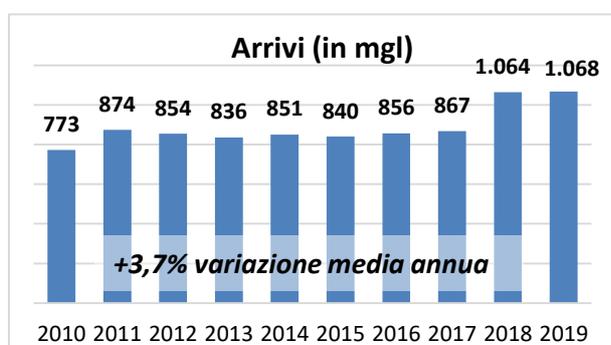
La domanda turistica per tipologia ricettiva

	Arrivi	Presenze	Pm
Alberghiero	695.976	1.256.921	1,8 notti
Extra	372.258	1.699.979	4,6 notti
Totale	1.068.234	2.956.900	2,8 notti



L'andamento dei flussi turistici nell'ultimo decennio è stato altalenante. I buoni risultati del 2018, e la successiva conferma avuta 2019, hanno spinto positivamente il saldo di tutto il periodo, pari a circa 295 mila arrivi (+38,1%) e 322 mila presenze (+12,2%) in più.

Evoluzione della domanda turistica – Periodo 2010 - 2019



La maggior parte dei comuni ha registrato una crescita sia degli arrivi sia delle presenze. Il capoluogo, ad esempio, con +219 mila arrivi e +152 mila presenze ha segnato la miglior variazione; ottimi risultati anche per Palaia (+60 mila presenze), San Giuliano Terme (+51 mila), San Miniato (+22 mila) e Cascina (+20 mila). I risultati più negativi sono invece quelli di Calci (-15 mila presenze) e Montopoli in Val d'Arno (-25 mila).

Evoluzione della domanda turistica per comune – Periodo 2010 – 2019

	Var. assoluta		Var. %			Var. assoluta		Var. %	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze		Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Bientina	+4.509	+2.600	+63,4%	+12,9%	Palaia	+5.900	+59.555	+81,4%	+142,7%
Buti	-135	-1.449	-16,7%	-29,3%	Peccioli	+71	+14.167	+1,2%	+60,8%
Calci	-311	-14.781	-13,4%	-59,8%	Pisa	+218.512	+151.993	+37,5%	+8,6%
Calcinaia	+4.526	+9	+58,7%	+0,05%	Ponsacco	+125	+2.242	+2,0%	+15,5%
Capannoli	-805	-3.794	-52,0%	-45,9%	Pontedera	+16.111	+12.740	+66,6%	+25,1%
Casciana Terme Lari	-2.472	-5.200	-16,4%	-9,3%	S. Giuliano Terme	+11.475	+50.677	+30,7%	+14,3%
Cascina	+13.011	+19.636	+145,5%	+120,8%	San Miniato	+10.561	+21.555	+81,0%	+57,0%
Castelfranco di Sotto	+557	+3.392	+47,6%	+51,4%	S. Croce sull'Arno	-581	-835	-56,6%	-41,5%
Chianni	+2.218	+7.017	+141,0%	+65,8%	S. Maria a Monte	+2.396	-416	+49,1%	-3,6%
Crespina Lorenzana	+1.014	+4.248	+47,7%	+27,1%	Terricciola	+2.187	+7.322	+58,0%	+33,4%
Fauglia e Orciano Pis.	+2.598	+8.972	+177,8%	+116,3%	Vecchiano	+6.030	+9.409	+29,7%	+33,9%
Lajatico	+1.279	-89	+45,2%	-0,4%	Vicopisano	-637	-1.528	-34,2%	-16,6%
Montopoli Val d'Arno	-3.162	-25.263	-27,5%	-38,7%	Totale Ambito	+294.977	+322.179	+38,1%	+12,2%

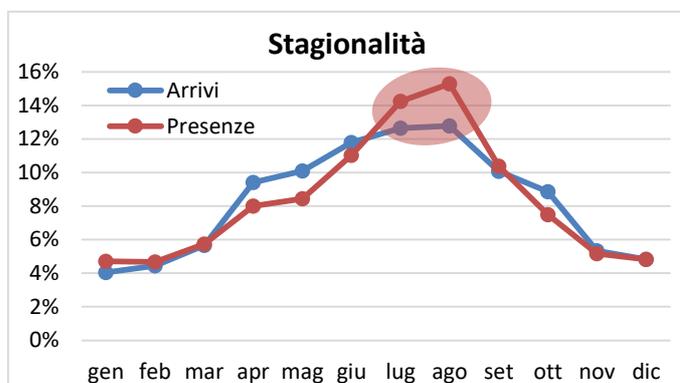
Dalla distribuzione mensile dei flussi emerge come il turismo dell'area sia soggetto ad una certa stagionalità che, con riferimento al 2019, si è accentuata a partire dal mese di aprile e ha raggiunto

la massima intensità a luglio ed agosto (soprattutto per le presenze); ha perso vigore nei mesi successivi fino ai livelli minimi di novembre e dicembre. Circa i tre quarti del movimento dell'anno si sono concentrati tra aprile e ottobre.

La durata media dei soggiorni è stata superiore alle tre notti a gennaio, luglio ed agosto, mentre è stata particolarmente breve in aprile, maggio e ottobre.

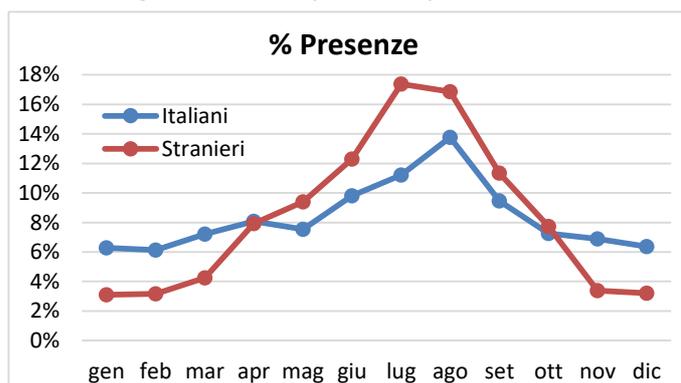
Stagionalità della domanda turistica

	Arrivi	Presenze	Pm
Gennaio	43.238	139.452	3,2
Febbraio	47.406	138.096	2,9
Marzo	60.514	169.909	2,8
Aprile	100.643	236.494	2,3
Maggio	107.787	249.807	2,3
Giugno	126.005	326.141	2,6
Luglio	135.022	421.268	3,1
Agosto	136.586	451.989	3,3
Settembre	107.694	307.266	2,9
Ottobre	94.753	221.406	2,3
Novembre	57.037	152.621	2,7
Dicembre	51.549	142.451	2,8



Diverso il comportamento tra turisti italiani e stranieri. I primi hanno evidenziato una distribuzione più uniforme anche nei mesi invernali, interrotta solamente dal picco estivo e soprattutto dal mese di agosto. I secondi hanno invece concentrato le presenze soprattutto tra aprile e ottobre (83% delle presenze di tutto l'anno) mentre più difficilmente hanno scelto di soggiornare nei mesi invernali.

Stagionalità delle presenze per nazionalità



La domanda turistica per provenienza

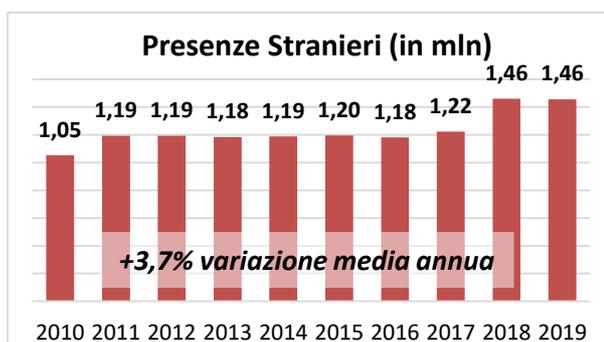
Nel corso del 2019, il 64,1% dei pernottamenti di turisti italiani e il 50,6% di quelli stranieri sono stati trascorsi in una struttura ricettiva extralberghiera, la permanenza media è stata di ben 7,1 notti per i primi e di 3,1 per i secondi. La durata dei soggiorni negli esercizi alberghieri è stata molto più breve fermandosi rispettivamente a 1,9 notti e 1,7 notti.

TURISTI ITALIANI	TURISTI STRANIERI
✓ 35,9% PRESENZE ALBERGHIERE	✓ 49,4% PRESENZE ALBERGHIERE
✓ 64,1% PRESENZE EXTRALBERGHIERE	✓ 50,6% PRESENZE EXTRALBERGHIERE

Nell'ultimo decennio, l'andamento della domanda nazionale è stato abbastanza irregolare, con periodi di crescita (ad esempio il biennio 2018-2019) alternati a stagioni sfavorevoli (nel 2015 e 2017 i valori più bassi); il saldo finale dal 2010 è stato negativo di circa 82 mila presenze (-5,2%).

I mercati internazionali, dopo un lungo periodo di sostanziale stabilità, sono cresciuti sensibilmente nel 2018, confermandosi anche nell'ultimo anno; dal 2010 si sono registrate 404 mila presenze straniere in più (+38,4%).

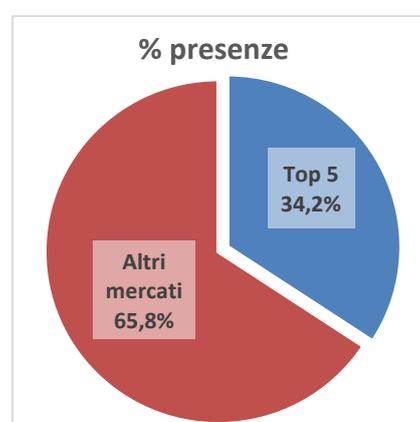
Evoluzione delle presenze per nazionalità – Periodo 2010 - 2019



Con il 12,7% delle presenze totali, il primo mercato turistico dell'area è stato quello interno regionale; seguono con quote più basse la Germania, la Lombardia, la Sicilia ed il Regno Unito. L'incidenza di questi primi cinque mercati è stata pari a un quarto degli arrivi e al 34% delle presenze totali.

I primi 5 mercati nazionali ed internazionali

	Arrivi	Presenze	Peso %	
			Arrivi	Presenze
Toscana	54.946	375.401	5,1%	12,7%
Germania	71.640	221.414	6,7%	7,5%
Lombardia	61.434	156.340	5,8%	5,3%
Sicilia	22.954	136.032	2,1%	4,6%
Regno Unito	56.051	123.282	5,2%	4,2%



Di seguito alcune informazioni relative a questi mercati per la stagione 2019.

- ✓ I turisti toscani si sono fermati mediamente ben 6,8 notti, privilegiando di le sistemazioni extralberghiere (80%), in particolare i campeggi; il periodo preferito va da giugno a settembre (61% di presenze di tutto l'anno), ma la loro presenza si è avvertita anche nel resto dell'anno.
- ✓ La permanenza media dei turisti tedeschi è stata di 3,1 notti, il 65% dei loro soggiorni è avvenuto in una struttura extralberghiera, spesso in agriturismo, mentre tra gli alberghi hanno privilegiato le alte categorie; il 93% dei loro pernottamenti è avvenuto tra aprile e ottobre, con agosto e luglio i mesi preferiti.
- ✓ Con sole 2,5 notti di media, i turisti lombardi hanno trascorso soggiorni piuttosto brevi, appoggiandosi prevalentemente a strutture alberghiere (56%) di medio-alta categoria; la loro presenza è stata abbastanza uniforme nei dodici mesi, con un picco nel mese di agosto.
- ✓ I turisti dalla Sicilia hanno soggiornato per 5,9 notti di media, affidandosi prevalentemente a sistemazioni extralberghiere. La loro presenza è stata costante in tutto l'arco dell'anno ed è diminuita leggermente nel mese di agosto.
- ✓ Infine, i turisti britannici hanno trascorso i soggiorni più brevi - 2,2 notti di media - scegliendo soprattutto le sistemazioni alberghiere (56%) di alta categoria; la loro stagione ha preso quota ad aprile ed è proseguita fino a ottobre (88% di presenze), agosto è stato il mese preferito.

La sistemazione scelta per l'alloggio dai primi 5 mercati - % presenze

	Toscana	Germania	Lombardia	Sicilia	Regno Unito
Alberghi 4 stelle	5,4%	20,5%	22,2%	7,9%	34,4%
Alberghi 3 stelle e Rta	12,1%	12,7%	28,7%	11,2%	17,6%
Alberghi 1 e 2 stelle	2,1%	2,0%	4,6%	2,6%	3,9%
Agriturismi	2,5%	24,7%	5,9%	0,6%	12,5%
Campeggi	37,6%	15,8%	7,2%	1,1%	4,2%
Altri esercizi	40,3%	24,4%	31,4%	76,6%	27,5%
Totale	100%	100%	100%	100%	100%

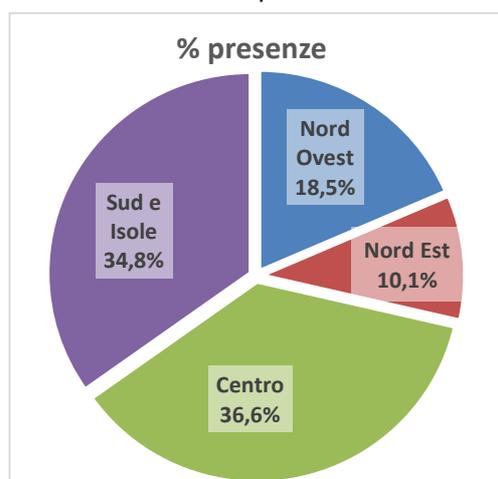
Distribuzione mensile delle presenze dei primi 5 mercati

Mese	Toscana	Germania	Lombardia	Sicilia	Regno Unito
Gennaio	5,0%	1,5%	4,7%	8,0%	1,9%
Febbraio	4,6%	1,3%	4,2%	8,2%	3,0%
Marzo	5,2%	2,4%	5,8%	9,2%	3,7%
Aprile	4,8%	7,1%	9,7%	8,5%	8,7%
Maggio	5,4%	8,3%	6,4%	8,6%	11,9%
Giugno	10,8%	15,7%	10,9%	8,8%	13,1%
Luglio	16,4%	17,6%	12,9%	8,0%	14,7%
Agosto	21,4%	21,3%	21,8%	6,0%	18,1%
Settembre	12,5%	15,5%	7,5%	8,4%	12,8%
Ottobre	4,6%	7,4%	5,6%	9,5%	8,4%
Novembre	4,6%	1,0%	5,5%	8,9%	2,3%
Dicembre	4,9%	1,0%	5,1%	8,1%	1,4%
Totale Anno	100%	100%	100%	100%	100%

Il 36,6% delle presenze italiane ha avuto origine da turisti provenienti dalle regioni del Centro Italia, con Toscana e Lazio ai primi posti; segue l'area del Sud e Isole con Sicilia, Puglia, Campania e Calabria, il Nord Ovest con Lombardia e Piemonte e il Nord Est con Veneto ed Emilia-Romagna.

Rispetto al 2010, sono diminuiti i toscani (-108 mila) e sono cresciuti i lombardi (+13 mila presenze).

Le presenze dei turisti italiani per area e regione di provenienza

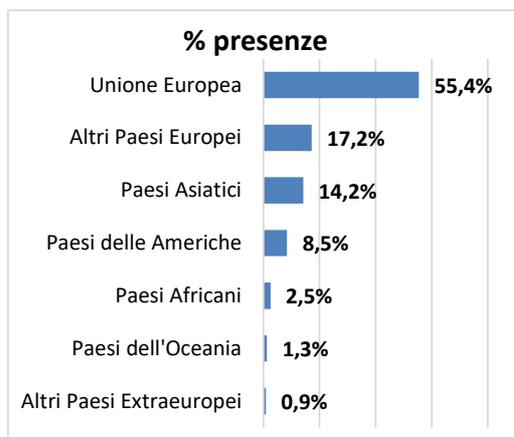


	% presenze	Pm	Var.% 2019/2010
Toscana	25,0%	6,8	-22,3%
Lombardia	10,4%	2,5	+9,0%
Sicilia	9,1%	5,9	-4,9%
Lazio	7,2%	2,4	-3,1%
Puglia	6,6%	4,6	-4,0%
Campania	6,2%	3,3	-10,5%
Calabria	5,0%	6,0	+24,0%
Piemonte	4,4%	2,6	-7,7%
Veneto	4,3%	2,7	+28,2%
Emilia-Romagna	3,7%	2,1	-6,1%

La domanda internazionale ha avuto origine per il 72,6% da Paesi europei e per il 27,4% da mercati extraeuropei. Più della metà delle presenze è collegata a flussi provenienti dai Paesi dell'Unione Europea, che dal 2010 ha portato circa 119 mila pernottamenti in più. Il 17,2% fa riferimento agli altri Paesi europei (+78 mila presenze), il 14,2% al continente asiatico (+137 mila), l'8,5% dai mercati

americani (+38 mila presenze).

Le presenze dei turisti stranieri per area di provenienza



	Pm	Var. % 2019/2010
Unione Europea	2,5	+17,2%
Altri Paesi Europei	2,5	+45,1%
Paesi Asiatici	1,4	+195,9%
Paesi delle Americhe	1,9	+45,5%
Paesi Africani	6,4	+84,0%
Paesi dell'Oceania	2,2	+19,6%
Altri Paesi Extraeuropei	2,3	+1.373%
Totale Stranieri	2,2	+38,4%

Oltre alla Germania e al Regno Unito, tra le prime nazionalità straniere troviamo altri due mercati europei ovvero Francia e Paesi Bassi; insieme hanno rappresentato il 38% delle presenze straniere registrate nel corso del 2019. Seguono poi due bacini extraeuropei che sono Cina e Stati Uniti.

Un dato che accomuna quasi tutti i principali mercati esteri è la permanenza media piuttosto contenuta; solamente tedeschi, olandesi e danesi si sono fermati per più di 3 notti, mentre i soggiorni dei turisti spagnoli e cinesi sono stati inferiori alle 2 notti.

I principali mercati stranieri

Provenienza	% presenze	Pm	Provenienza	% presenze	Pm
Germania	15,2%	3,1	Russia	3,5%	2,0
Regno Unito	8,5%	2,2	Polonia	3,3%	2,7
Francia	7,8%	2,1	Belgio	3,1%	2,8
Paesi Bassi	6,5%	3,1	Svizzera	2,7%	2,6
Cina	5,9%	1,2	Danimarca	2,1%	3,5
Stati Uniti d'America	4,5%	2,1	Svezia	1,9%	2,2
Spagna	4,1%	1,8	Norvegia	1,8%	2,7

Sulla base della dimensione attuale dei singoli mercati turistici stranieri, e considerando il loro posizionamento e le prospettive di sviluppo territoriale e regionale, sono stati definiti tre raggruppamenti di interesse per il territorio.

- ✓ **Mercati tradizionali:** ne fanno parte quei mercati con quote più elevate, che generalmente si caratterizzano per una maggiore stabilità e che contribuiscono in misura significativa alla movimentazione turistica della destinazione; anche le loro prospettive di sviluppo risultano favorevoli, sebbene con tassi di crescita più bassi. Per l'Ambito Terre di Pisa rientrano tra i mercati tradizionali, la Germania, il Regno Unito, la Francia e i Paesi Bassi, tutti con un trend positivo nell'ultimo decennio.
- ✓ **Altri mercati rilevanti:** hanno una dimensione leggermente più contenuta dei precedenti ma sono comunque importanti per l'Area poiché contribuiscono a differenziare ulteriormente la domanda e talvolta possono ambire a diventare presto mercati di riferimento raggiungendo dimensioni più ragguardevoli. Ad eccezione della Danimarca, gli altri hanno avuto un trend positivo delle presenze.
- ✓ **Mercati emergenti o mercati con interessanti prospettive di sviluppo:** sono i mercati in forte crescita negli ultimi anni, seppur alcuni dimostrino quote di mercato ancora contenute. Per

l'Ambito pisano rientrano in questo raggruppamento la Cina, la Russia, la Polonia, l'India e alcuni Paesi dell'Est Europa (Ungheria, Repubblica Ceca, Romania, Ucraina).

I mercati stranieri	
	Var. % 2019/2010
<i> Mercati tradizionali</i>	
✓ Germania	+21%
✓ Regno Unito	+13%
✓ Francia	+22%
✓ Paesi Bassi	+1%
<i> Altri mercati con quote di mercato rilevanti</i>	
✓ Stati Uniti d'America	+26%
✓ Spagna	+8%
✓ Belgio	+31%
✓ Svizzera	+47%
✓ Danimarca	-18%
✓ Svezia	+33%
✓ Norvegia	+4%
<i> Mercati emergenti o mercati con interessanti prospettive di sviluppo</i>	
✓ Cina	+316%
✓ Russia	+206%
✓ Polonia	+140%
✓ India	+97%
✓ Altri Paesi dell'Est Europa	

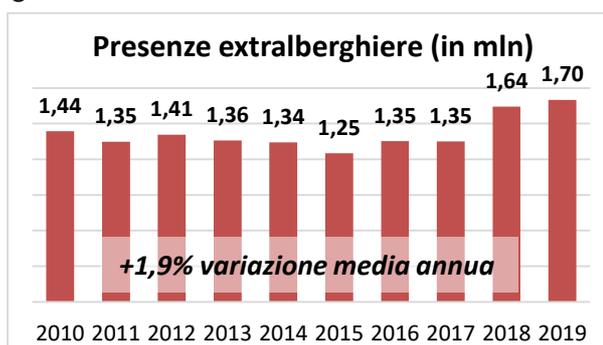
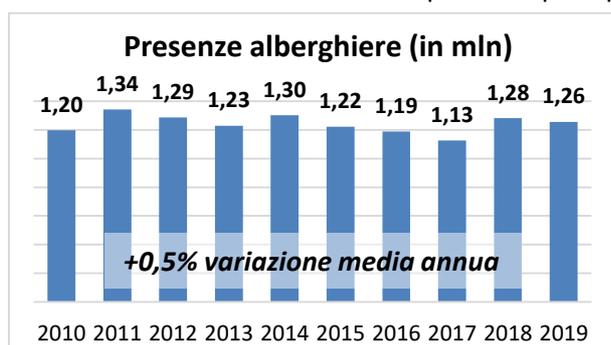
La domanda turistica per tipologia ricettiva

Nel 2019, le strutture alberghiere dell'Ambito hanno accolto 696 mila turisti per un totale di 1,257 milioni di pernottamenti; la clientela di queste strutture è stata principalmente straniera (57,2% di presenze). Le attività extralberghiere hanno chiuso l'anno con un totale di 372 mila arrivi e 1,700 milioni di presenze; gli italiani hanno realizzato il 56,6% dei pernottamenti in queste strutture.

STRUTTURE ALBERGHIERE	STRUTTURE EXTRALBERGHIERE
✓ 42,8% PRESENZE ITALIANI	✓ 56,6% PRESENZE ITALIANI
✓ 57,2% PRESENZE STRANIERI	✓ 43,4% PRESENZE STRANIERI

L'andamento dei flussi nell'ultimo decennio è stato nel complesso positivo per entrambi i comparti ricettivi; infatti, nonostante molte le stagioni abbiano chiuso con un calo della domanda, i buoni risultati del 2018 e in parte del 2019 hanno determinato una crescita sia delle presenze alberghiere (+58 mila, pari a +4,8%) sia di quelle extralberghiere (+264 mila, pari a +18,4%).

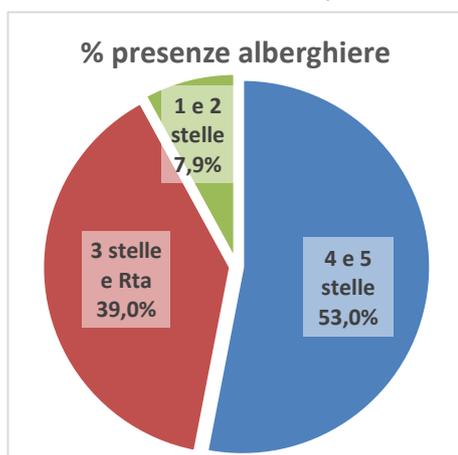
Evoluzione delle presenze per tipologia ricettiva – Periodo 2010 - 2019



Più della metà dei pernottamenti alberghieri sono avvenuti in esercizi a quattro e cinque stelle, il 39,0% in tre stelle e Rta, solo il 7,9% in alberghi ad 1-2 stelle. Rispetto alla composizione dell'offerta ricettiva si notano alcune differenze a vantaggio esclusivamente delle alte categorie, che dunque sono state in grado di intercettare una quota di turisti più elevata rispetto alla loro effettiva presenza sul mercato (l'offerta di posti letto dei 4-5 stelle è pari al 43,6% del totale alberghiero).

Le variazioni dei flussi rispetto al 2010 sono state favorevoli proprio per i 4-5 stelle (+64 mila), mentre per le altre categorie hanno evidenziato un lieve calo di presenze (sia i tre stelle e le Rta sia gli alberghi ad 1-2 stelle hanno perso circa 3 mila pernottamenti).

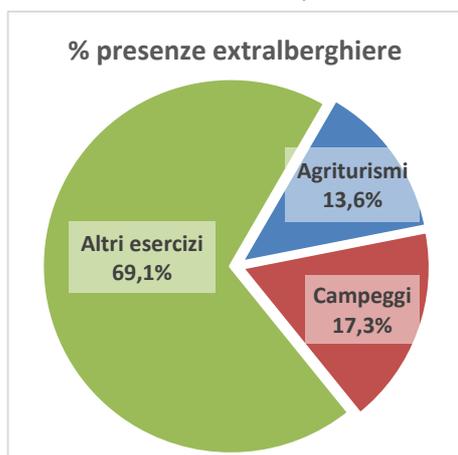
I pernottamenti nelle strutture alberghiere



	Pm	Var. % 2019/2010
Alberghi 4 e 5 stelle	1,6	+10,5%
Alberghi 3 stelle e Rta	2,2	-0,6%
Alberghi 1 e 2 stelle	1,8	-2,5%
Tot. Alberghiero	1,8	+4,8%

Solo una parte dei pernottamenti extralberghieri sono avvenuti in alloggi agrituristici (13,6%) o campeggi (17,3%); molti turisti hanno scelto altre tipologie ricettive. Il trend della domanda nell'ultimo decennio ha premiato sia gli agriturismi (+71 mila presenze) sia le altre tipologie (+289 mila), mentre è stato negativo per i campeggi (-96 mila presenze).

I pernottamenti nelle strutture extralberghiere



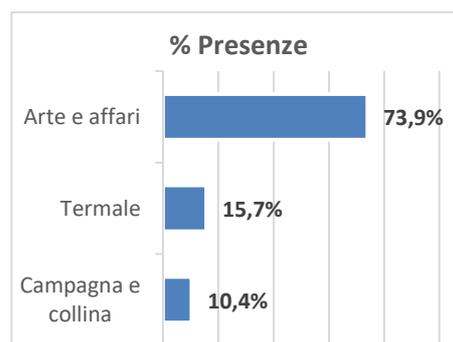
	Pm	Var. % 2019/2010
Agriturismi	4,5	+44,8%
Campeggi	4,5	-24,6%
Altri esercizi	4,6	+32,6%
Tot. Extralberghiero	4,6	+18,4%

La domanda turistica per risorsa turistica prevalente

La ripartizione dei flussi in base alla classificazione dei comuni per risorsa turistica prevalente assegna il grosso della domanda alle località di arte e affari (86,6% di arrivi e 73,9% di presenze totali), quote molto più contenute alle destinazioni termali e di campagna e collina (rispettivamente il 15,7% ed il 10,4% delle presenze totali). Ben diversa la durata media dei soggiorni, con il termale che supera le sette notti, la campagna e collina che sfiora le 4 notti, mentre si ferma a 2,4 notti la permanenza media per l'arte e affari.

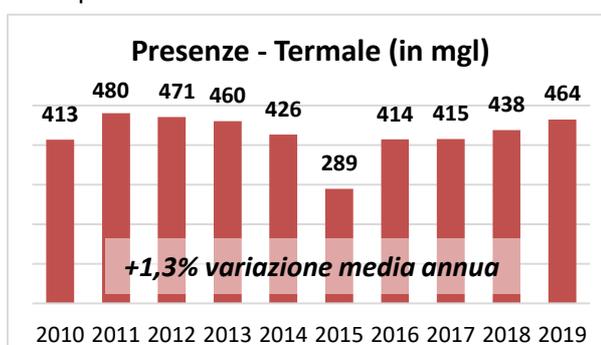
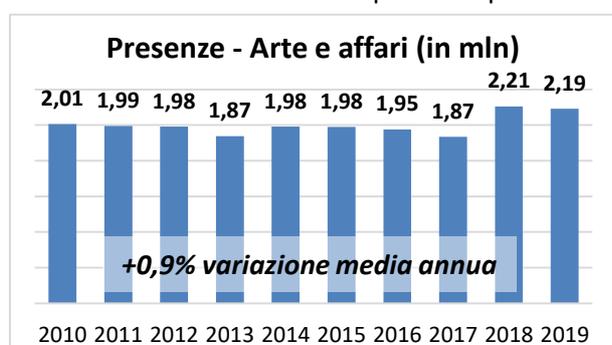
La domanda turistica per risorsa turistica

	Arrivi	Presenze	Pm
Arte e affari	925.155	2.185.340	2,4 notti
Termale	62.700	464.436	7,4 notti
Campagna e collina	80.379	307.124	3,8 notti
Totale Ambito	1.068.234	2.956.900	2,8 notti



Il periodo 2010-2019 è stato favorevole per tutte le risorse dell'Ambito. Infatti, le località di arte e affari hanno chiuso il decennio con un balzo di circa 173 mila presenze (+8,6%), quelle termali di 51 mila presenze (+12,4%), quelle di campagna e collina di 98 mila presenze (+47,0%).

Evoluzione delle presenze per risorsa turistica prevalente – Periodo 2010 - 2019



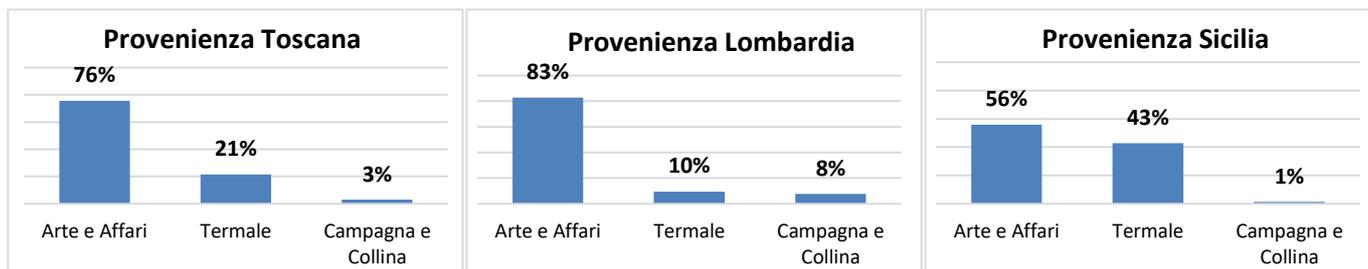
Di seguito sono riportati, per ciascuna risorsa turistica, i principali mercati italiani e stranieri che hanno caratterizzato la domanda nell'ultima stagione.

I principali mercati italiani e stranieri per risorsa turistica prevalente

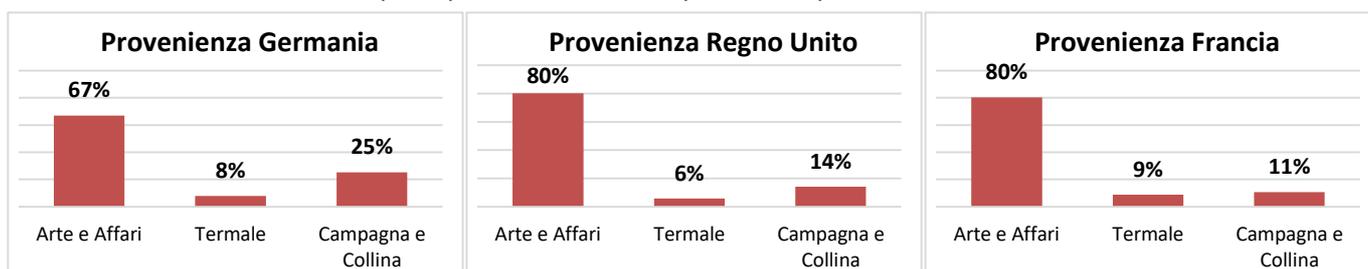
ARTE E AFFARI	TERMALE	CAMPAGNA E COLLINA
✓ Toscana (26%)	✓ Toscana (24%)	✓ Veneto (18%)
✓ Lombardia (12%)	✓ Sicilia (18%)	✓ Lombardia (16%)
✓ Lazio (8%)	✓ Puglia (9%)	✓ Toscana (15%)
✓ Sicilia (7%)	✓ Calabria (8%)	✓ Lazio (9%)
✓ Campania (6%)	✓ Campania (6%)	✓ Piemonte (8%)
✓ Germania (14%)	✓ Germania (13%)	✓ Germania (24%)
✓ Regno Unito (9%)	✓ Francia (8%)	✓ Paesi Bassi (11%)
✓ Francia (8%)	✓ Paesi Bassi (7%)	✓ Regno Unito (8%)
✓ Cina (7%)	✓ Regno Unito (5%)	✓ Cina (6%)
✓ Paesi Bassi (5%)	✓ Stati Uniti d'America (4%)	✓ Francia (5%)

Per i primi tre mercati regionali ed esteri sono state riportate graficamente le distribuzioni delle presenze per risorsa turistica prevalente.

Presenze dei principali mercati italiani per risorsa prevalente della destinazione



Presenze dei principali mercati italiani per risorsa prevalente della destinazione

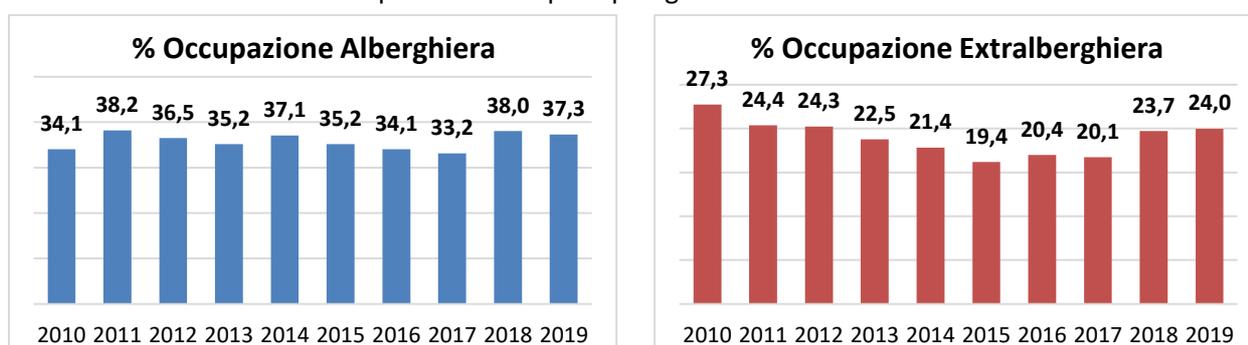


Tasso di occupazione lorda delle strutture ricettive

Ipotizzando un periodo di apertura continuativo nel corso dell'anno, il tasso di occupazione lorda dei posti letto nelle strutture ricettive è stato pari a 28,3%. L'occupazione alberghiera ha raggiunto il 37,3%, mentre si è fermata al 24,0% per le altre tipologie complementari.

La crescita delle presenze tra il 2010 e il 2019 ha consentito al comparto alberghiero di aumentare l'occupazione di oltre 3 punti percentuali, al contrario non è stata sufficiente a compensare la forte crescita dell'offerta extralberghiera, con la conseguente riduzione dell'occupazione per questi esercizi di oltre 3 punti.

Tasso di occupazione lorda per tipologia ricettiva – Periodo 2010 - 2019



A Pisa l'occupazione è stata del 31,5%, negli altri comuni considerati complessivamente del 23,8%. Oltre al capoluogo, le località che hanno registrato un tasso superiore alla media generale dell'Ambito sono stati Bientina, Vecchiano e San Giuliano Terme; in quest'ultimo si è raggiunta la percentuale più alta pari a circa il 60%.

L'occupazione per risorsa prevalente vede il termale con la percentuale più alta (39,1%)m la campagna e la collina con quella più bassa (28,5%).

Tasso di occupazione lorda per comune e per risorsa turistica

	% Occ.		% Occ.		% Occ.
Bientina	36,7%	Palaia	28,3%		
Buti	5,2%	Peccioli	17,2%		
Calci	8,4%	Pisa	31,5%		
Calcinaia	25,4%	Ponsacco	20,7%		
Capannoli	6,8%	Pontedera	24,8%		
Casciana Terme Lari	11,7%	San Giuliano Terme	59,8%	Arte e affari	28,5%
Cascina	22,5%	San Miniato	16,2%	Termale	39,1%
Castelfranco di Sotto	13,7%	Santa Croce sull'Arno	8,5%	Campagna e collina	19,3%
Chianni	12,6%	Santa Maria a Monte	13,6%		
Crespina Lorenzana	19,3%	Terricciola	17,4%		
Fauglia e Orciano Pisano	14,2%	Vecchiano	35,7%		
Lajatico	11,6%	Vicopisano	10,2%		
Montopoli in Val d'Arno	10,2%	Totale Ambito	28,3%		

SEZIONE 2: LA GOVERNANCE DELL'AMBITO

Considerata la frammentazione dell'offerta turistica locale di ogni destinazione ed in particolare di quella di Terre di Pisa, risulta fondamentale il ruolo dei "policy maker" o delle cosiddette **Destination Marketing Organizations (DMO)** nei processi di coordinamento delle attività gestite dai singoli portatori d'interesse (stakeholder) turistici. Questi ultimi, infatti, nella definizione delle strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e nella relativa implementazione potrebbero avere, in mancanza di una condotta coordinata e coerente a livello di sistema locale, una distinta visione del territorio, differenti obiettivi, un differente approccio al marketing della destinazioni turistica con l'effetto di confondere il mercato, competere fra loro sul prezzo e non affermare una identità specifica per la destinazione stessa.

La destinazione Terre di Pisa prima della costituzione dell'Ambito

Terre di Pisa ha visto negli ultimi venti anni fasi alterne nei **processi di coordinamento** delle attività gestite dai singoli stakeholders del settore turistico. Dopo la fase di crescente sviluppo avviata alla fine degli anni '90, che per più di 10 anni ha visto una forte azione di programmazione turistica grazie al coordinamento della Provincia di Pisa e della relativa APT di Pisa, si è avuto un progressivo rallentamento dovuto in parte alla scomparsa delle aggregazioni locali e in parte all'indebolimento finanziario degli strumenti per il turismo e degli enti locali ad esso preposti. Questa fase è definitivamente terminata con la riforma regionale che alla fine del 2010 avviò, con la delibera della G.R. n. 1039, una nuova governance della promozione turistica della Toscana, che chiuse le APT e potenziò l'Agenda di Promozione Economica - Toscana Promozione, lasciando la sola funzione di informazione e accoglienza turistica alle Province. Da quel momento, la mancanza di pianificazione e coordinamento a livello locale, unita alla continua riduzione dei fondi disponibili ed alla crisi economica globale, ha mostrato i limiti di un sistema privo di coordinamento locale. Per questo nel 2017 Camera di Commercio di Pisa iniziò un percorso di ricostruzione di un sistema turistico territoriale anticipando quella che poi è stata la norma di riordino del turismo a livello regionale in ambiti turistici del maggio 2018, attivando una gestione di alcuni servizi turistici e dandosi una nuova organizzazione turistica.

In un periodo di crisi comunque la destinazione ha mostrato una fortissima capacità di resilienza, portando a far crescere i flussi turistici dal 2015 in termini di arrivi e presenze turistiche, grazie anche ad una crescita importante dei posti letto, esclusivamente nel settore extralberghiero.

La necessità di reagire alla mancanza di coordinamento della destinazione, anche grazie alle innovazioni tecnologiche che hanno consentito una fortissima disintermediazione, alla individuazione, già nel 2017, di un soggetto che ha lavorato sul percorso di organizzazione e coordinamento dei prodotti turistici, non ha nascosto la necessità per i Comuni di ampliare il processo di coordinamento che gli operatori locali hanno sempre chiesto. L'avvio di un'organizzazione sovracomunale della destinazione è divenuta in modo sempre più evidente necessaria per affrontare le varie debolezze del sistema di offerta, a fronte di una governance regionale caratterizzata da varie modifiche normative e da un indebolimento delle azioni promozionali che hanno mancato di dare supporto alla richiesta che veniva dal territorio.

In quegli anni, le criticità più rilevanti emerse nelle analisi effettuate erano riferite ai seguenti temi:

- la difficoltà per i turisti di fruire del territorio con **trasporti pubblici**;
- la necessità di incrementare il livello di **professionalità** di molti operatori turistici e di migliorare la capacità di accoglienza dei residenti e degli operatori commerciali, a partire da una migliore dotazione informativa sul territorio;
- la difficoltà di **organizzazione del prodotto** per offerte turistiche mirate ai periodi di minore

afflusso da aprile a maggio e in settembre-ottobre, pur in presenza di notevoli attrattori turistici e considerato il clima mite in tali periodi;

- la difficoltà delle attività turistiche di **integrarsi** fra loro e con servizi e altre attività locali, considerando che senza integrazione è spesso difficile riuscire ad organizzare prodotti turistici competitivi, soprattutto per ampliare la stagione;
- la **scarsa collaborazione** fra amministrazioni locali ed operatori privati su molte scelte ed iniziative sul turismo, come la comunicazione turistica e la programmazione degli eventi.

La ricerca delle soluzioni a queste criticità mette in evidenza che il primo e maggiore vincolo per l'evoluzione e la stabilità del turismo dell'Ambito è rappresentato dall'estrema **frammentazione dell'offerta** e dall'assenza di **gestione coordinata delle risorse e dei servizi** da parte delle amministrazioni locali.

Costituzione e funzioni dell’Ambito

Dopo varie modifiche della governance turistica regionale, la L.R. n. 24 del 2018 ha approvato la definizione dei 28 ambiti territoriali toscani a cui assegnare la gestione associata delle funzioni in materia di informazione ed accoglienza turistica e di organizzazione dell’offerta a livello locale, con modalità che erano già in parte contenute nella precedente L.R. n. 86 del 2016, il testo unico del sistema turistico regionale, e in parte specificate nel successivo Decreto del Presidente della G.R. n. 47/R del 2018.

Tali norme prevedono le seguenti disposizioni per gli ambiti territoriali:

Accoglienza e Informazione turistica a carattere sovracomunale

Le funzioni di accoglienza e informazione turistica a carattere sovra comunale sono attribuite ai Comuni che le esercitano in **forma associata** all’interno degli ambiti territoriali. L’esercizio in forma associata è effettuato mediante la stipulazione di un’unica **convenzione per Ambito territoriale** con l’Agenzia regionale di promozione turistica che richiede la partecipazione della maggioranza dei Comuni ivi compresi e comporta la realizzazione del collegamento con la **piattaforma informatica regionale** e la programmazione e il monitoraggio delle strategie e delle attività turistiche dei territori di destinazione avvalendosi dell’OTD.

OTD di Ambito

L’attività di **osservatorio turistico di destinazione (OTD)** è svolta mediante una **consulta** presieduta dal rappresentante del comune responsabile della gestione associata dell’Ambito territoriale e composta da rappresentanti dei Comuni interessati, nonché da esperti o portatori di interessi operanti direttamente o indirettamente nel settore del turismo, con riferimento ad alcune specifiche categorie; la consulta si riunisce almeno due volte all’anno, per valutare l’andamento del turismo nell’Ambito del territorio di riferimento, e individua un **responsabile tecnico-amministrativo** dell’attività dell’OTD e costituisce al proprio interno un **comitato d’indirizzo**, composto dai rappresentanti dei comuni, con funzioni di approvazione dei piani di attività, dei resoconti sull’attività svolta e di monitoraggio dell’attività di OTD.

Attività convenzionate con Toscana Promozione Turistica

La **convenzione tra l’Ambito e Toscana Promozione Turistica (TPT)**, prevista dalla normativa, ha l’obiettivo di definire metodologie di lavoro e di consultazione condivise ed individuare azioni e strumenti comuni per la promozione dei territori per rafforzare il livello strategico – competitivo della destinazione, individuando strategie di sviluppo turistico territoriale e strumenti di promozione e comunicazione attraverso la definizione di un **Piano Operativo (PO) annuale** dell’Ambito in linea con le strategie regionali di promozione e marketing contenute nel Piano di Promozione Economica e Turistica annuale (art. 3 L.R. 22/2016). Il PO deve dettagliare i **prodotti turistici** da promuovere, la **tipologia e l’elenco di azioni** da realizzare con le relative **tempistiche**, le modalità di **monitoraggio dei risultati**, il **budget** da destinare. La condivisione del PO avviene con una riunione plenaria di tutti i Comuni e del rappresentante di TPT di norma **entro il 30 novembre** dell’anno precedente. L’attuazione del PO si basa sull’insieme delle risorse umane, strumentali e finanziarie messe a disposizione per il PO da TPT, nell’Ambito del proprio Piano Promozionale, e dai Comuni i quali potranno reinvestire in esso parte dei proventi derivanti dal settore turistico finalizzati al miglioramento qualitativo del territorio.

Le azioni del PO devono essere progettate e attuate in base alle attività di competenza di TPT e dei Comuni dell’Ambito così suddivise:

- **TPT:** Partecipazione a **fiere** di livello internazionale, **eventi promozionali** per specifici segmenti di offerta, azioni di **marketing e comunicazione** per l’immagine territoriale, **supporto per la creazione di prodotti turistici** territoriali innovativi dell’Ambito
- **Comuni dell’Ambito:** **organizzazione dell’offerta territoriale** tramite ricognizione, dialogo con imprese e stakeholder (OTD) al fine di strutturare un’offerta integrata, oltre alla **diffusione presso le imprese** delle iniziative e attività promozionali previste

dal PO e dalle circolari di TPT, sviluppo **azioni di comunicazione** integrata sul territorio e i prodotti turistici, **collaborazione agli eventi organizzati da TPT** tramite produzione di **materiale promozionale**, il supporto di **personale preparato** sull'offerta del territorio, forme di **comunicazione sia online che offline**, ricerca di **ospitalità gratuite** per eductour, reperimento di **esperti e guide locali**, **agevolazioni** per questioni burocratiche (permessi, ecc).

Secondo la convenzione, il coordinamento del lavoro tra l'Ambito e TPT deve avvenire attraverso la costituzione di un **gruppo di lavoro** ristretto con compiti operativi e di coordinamento che comprenda il Responsabile della Gestione dell'Ambito, un rappresentante dei Comuni dell'Ambito e un delegato di TPT. Tale gruppo di lavoro si deve riunire di norma con cadenza trimestrale salvo esigenze specifiche condivise dalle parti.



Per una efficace gestione dei vari aspetti della destinazione l'organizzazione dell'Ambito deve divenire a tutti gli effetti una DMO (Destination Management Organization) superando i limiti gestionali definiti nelle norme regionali con un approccio innovativo ed in linea con quanto realizzato da altre destinazioni turistiche di successo, in Italia e all'estero.

Caratteristiche e funzioni di una DMO

Secondo l'UNWTO una DMO (Destination Management Organization) è **un'organizzazione, prevalentemente senza scopo di lucro, che si occupa della strategia di gestione coordinata di tutti gli elementi che costituiscono una destinazione turistica**. Nella pubblicazione del UNWTO "Practical Guide to Tourism Destination Management" del 2007 si fornisce la seguente definizione: *"Destination management calls for a coalition of many organisations and interests working towards a common goal. The Destination Management Organisation's role should be to lead and coordinate activities under a coherent strategy. They do not control the activities of their partners but bring together resources and expertise and a degree of independence and objectivity to lead the way forward. It follows that DMOs must develop a high level of skill in developing and managing partnerships. Though DMOs have typically undertaken marketing activities, their remit is becoming far broader, to become a strategic leader in destination development."*

Le DMO vengono normalmente costituite al fine di organizzare e promuovere una destinazione turistica ed hanno principalmente la funzione di favorire **l'integrazione dei servizi** offerti dai soggetti pubblici e dagli operatori che agiscono all'interno della filiera turistica locale, al fine di contribuire alla definizione di un **prodotto turistico** il più possibile **unitario**, facilitando **l'aggregazione dei diversi attori** sulla filiera turistica. Successivamente, le DMO **promuovono le offerte** così determinate con iniziative volte a stimolare la collaborazione fra gli operatori turistici locali, sia del settore ricettivo che altri servizi e attività per il turista, e le imprese di intermediazione turistica che hanno il compito di commercializzarle, attività non prevista generalmente dalle DMO in quanto soggetti non commerciali ma alle cosiddette DMC (Destination Management Company) di cui si tratta successivamente.

Tra gli **obiettivi principali** che si pone una DMO possiamo perciò includere:

- adeguamento delle infrastrutture locali alla mobilità turistica
- promozione integrata e sistematica di una destinazione turistica, cioè comunicando una sua immagine univoca ed esaltandone le peculiarità
- sollecitare la collaborazione tra gli operatori della filiera turistica (associazioni, strutture ricettive, agenzie di viaggio, TO Incoming, enti pubblici, ecc.) presenti nell'area di interesse
- formazione e supporto alle imprese per superare eventuali debolezze gestionali e favorirne il coordinamento e l'integrazione nella definizione dell'offerta turistica della destinazione
- definizione di indirizzi strategici per la gestione degli attrattori turistici della destinazione con particolare attenzione agli impatti ambientali e sociali
- sensibilizzazione e coinvolgimento della popolazione locale per migliorare l'accoglienza dei turisti

Per quanto sopra indicato, una DMO è solitamente caratterizzata da una partnership tra enti pubblici e privati che collaborano per il raggiungimento di finalità comuni nell'interesse generale della destinazione.

Le DMO sono ancora poco diffuse in Italia, nonostante l'evidente e negativa situazione di un'offerta locale di servizi turistici molto frammentata, mentre risultano come soggetti fondamentali nelle più importanti destinazioni mondiali con strutture organizzative specifiche, sia a livello nazionale (Visit Britain) che regionale (VisitTrentino) o locale (Destination Florence). In pochi casi tale organizzazione si è però costituita ufficialmente in Italia come soggetto pubblico-privato.

Alla luce di tale definizione appare evidente come, **per i Comuni dell'Ambito TERRE DI PISA, sia opportuno strutturarsi come una DMO** anche se le funzioni assegnate dalla norma regionale sono più limitate di quelle normalmente oggetto di tali organizzazioni.

Infatti, alla luce della normativa della Regione Toscana, l'Ambito può svolgere solo alcune delle funzioni tipiche di una DMO mentre le attività di promozione sui mercati sono in carico a Toscana Promozione Turistica (TPT) con la quale l'Ambito deve comunque interfacciarsi per definire molte

attività. In particolare, come già descritto in precedenza, ai Comuni dell'Ambito sono assegnate le seguenti funzioni collegate all'attività di promozione di TPT:

- organizzazione dell'offerta territoriale tramite ricognizione e dialogo con imprese e stakeholder al fine di strutturare un'offerta integrata
- diffusione presso le imprese delle iniziative e attività promozionali previste da TPT
- sviluppo azioni di comunicazione integrata sul territorio e i prodotti turistici
- collaborazione agli eventi organizzati da TPT sul territorio regionale tramite produzione di materiale promozionale, il supporto di personale preparato sull'offerta del territorio, forme di comunicazione sia online che offline, ricerca di ospitalità gratuite per buyer e T.O., reperimento di esperti e guide locali.

Nonostante questa differenza, si può comunque affermare che **le funzioni che l'Ambito deve svolgere in base alle norme regionali e in base alle esigenze del territorio rientrano pienamente fra quelle caratteristiche di una DMO di livello locale.**

Le funzioni delle DMO **non comprendono le funzioni di carattere più strettamente commerciale**, riguardanti la costruzione e vendita dei prodotti turistici veri e propri sia utilizzando i canali promozionali istituzionali, nel nostro caso rappresentati da TPT, che tramite canali propri per interfacciarsi con il mercato individuale od organizzato tramite T.O. nazionali o esteri. Risulta assai rilevante notare come, con riferimento alla gestione di una destinazione turistica ed alla definizione di DMO, si confondano avvolte i due termini "marketing" e "management" laddove il primo include solo le attività di promo- commercializzazione e di comunicazione finalizzate alla conoscenza della destinazione sul mercato turistico mentre il secondo include anche tutte le attività di gestione di aspetti fisici e infrastrutturali così come culturali e sociali, molto rilevanti per il successo della destinazione sul mercato turistico.

La necessità di **individuare soggetti altamente specializzati per le funzioni di carattere commerciale** riguardanti l'organizzazione e la vendita dei prodotti turistici delle destinazioni, a valle delle attività svolte dalle DMO essendo tale attività in contrasto con le sue caratteristiche prevalentemente istituzionali, è stata risolta nel settore turistico mondiale con la nascita e lo sviluppo di organizzazioni e società private in grado di gestire al meglio tali attività di carattere più privatistico con adeguate competenze e gestione imprenditoriale, le cosiddette **DMC (Destination Management Company)**.

Caratteristiche e funzioni di una DMC

Strettamente connesso al concetto di DMO è quindi quello di DMC poiché rappresentano due realtà diverse ma in qualche modo affini in quanto queste due tipologie organizzative racchiudono al loro interno tutte le funzioni necessarie ad una efficace azione di sviluppo per le destinazioni turistiche, mantenendo al contempo divise le competenze istituzionali da quelle più commerciali.

L'individuazione del ruolo di una DMC risulta perciò di notevole importanza nella definizione della gestione dell'Ambito.

Partendo dal significato dell'acronimo DMC (Destination Management Company) è possibile notare un'importante differenza con la DMO visto che il termine company (azienda) indica che siamo di fronte ad una società che ha scopi di lucro.

Gli obiettivi di marketing e della promozione di una destinazione turistica sono simili se non uguali ma una **DMC** punta soprattutto alla **commercializzazione dei suoi servizi e prodotti turistici**, concentrandosi quindi solo sul lato del marketing della destinazione senza comprendere in alcun modo la gestione di aspetti fisici e infrastrutturali così come culturali e sociali, tipici delle attività di una DMO soprattutto di carattere locale.

Le DMC nostrane non hanno sempre natura locale/regionale ma sono spesso specializzate nel "prodotto Italia" o in prodotti di territori specifici o in prodotti turistici tematici. Ad esse si rivolgono in particolare Tour Operator internazionali che desiderano avere un corrispondente locale che

gestisca tutti i servizi necessari per la realizzazione di un tour o evento.

Una DMC è quindi una società autonoma, di forma variabile, che si occupa della **costruzione e commercializzazione di prodotti e servizi turistici**, dotata di **competenze specialistiche** su un determinato **territorio**, di livello locale, regionale o nazionale, per il quale fornisce prenotazioni alberghiere, trasporti, tour, escursioni, organizzazione di eventi e quant'altro necessario a qualificare e incrementare i flussi incoming verso la specifica destinazione. Data la sua attività, una DMC potrebbe anche essere definita come **Destination Marketing Company**: uno specialista che, nelle destinazioni sulle quali opera, riesce a svolgere tutte le attività di marketing in continua evoluzione in relazione ai mercati di riferimento, rivolgendosi a qualunque tipologia di cliente, organizzato o individuale, con eventuali specializzazioni su specifici target come l'outdoor, l'archeologia, gli eventi sportivi, il turismo sportivo, il wedding, lo shopping, il turismo slow o altro.

Tra gli obiettivi principali che si pone una DMC potremmo perciò includere, in relazione a quanto elencato in precedenza per la DMO:

- **promo-commercializzazione** integrata e sistematica di una destinazione, con lo sviluppo di prodotti turistici coerenti con la sua immagine che ne esaltino le peculiarità per renderla distintiva e attrattiva sul mercato
- inserimento di vari **operatori della filiera turistica locale** (associazioni, strutture ricettive, agenzie di viaggio, TO Incoming, enti pubblici, ecc.) presenti nell'area di interesse nei propri prodotti in relazione ai diversi target di mercato ed alle diverse fasce di prezzo
- **consulenza alle imprese** locali per superare eventuali lacune gestionali che pregiudichino il successo dei prodotti turistici commercializzati
- **definizione coordinata con la DMO** degli indirizzi strategici della destinazione per il marketing e la promo-commercializzazione
- **integrazione** nei prodotti di attività sociali e culturali svolte dalla popolazione locale per migliorare la soddisfazione dei turisti

Gestione dell'Ambito e governance della destinazione

Alla luce di quanto esposto in precedenza, l'organizzazione gestionale dell'Ambito può essere disegnata sulle tipologie organizzative che contraddistinguono da anni le destinazioni turistiche in molte parti del mondo e in qualche zona d'Italia: **l'Ambito si configura come soggetto di gestione della destinazione e pertanto può essere organizzato come una DMO**, seppure non strutturata in una forma giuridica, **nella quale la Conferenza dei Sindaci**, responsabile della gestione associata delle funzioni dell'Ambito, è **l'organo di governo della DMO TERRE DI PISA**.

Gli altri attori locali, portatori d'interesse nel sistema turistico locale (definibili come **Stakeholders**) che si interfacciano con l'organo di governo della DMO e ne fanno parte, sono rappresentati da aggregazioni di imprese, dalle associazioni imprenditoriali, dalle società pubbliche o pubblico-private che gestiscono specifiche risorse o attività culturali, dalle Pro Loco, dai gestori degli uffici IAT, ecc. Questi stakeholders sono, secondo la normativa regionale, rappresentati all'interno della **Consulta dell'OTD di Ambito**, insieme al **Comitato d'Indirizzo** formato dai rappresentanti dei comuni aderenti e al **Responsabile OTD** nominato dal Comune Capofila. L'OTD ha lo specifico compito di confrontare le reciproche istanze dei soggetti pubblici e privati per guidare il processo di valorizzazione della destinazione turistica attraverso il dialogo e la partecipazione fra le istituzioni e i portatori d'interesse locali.

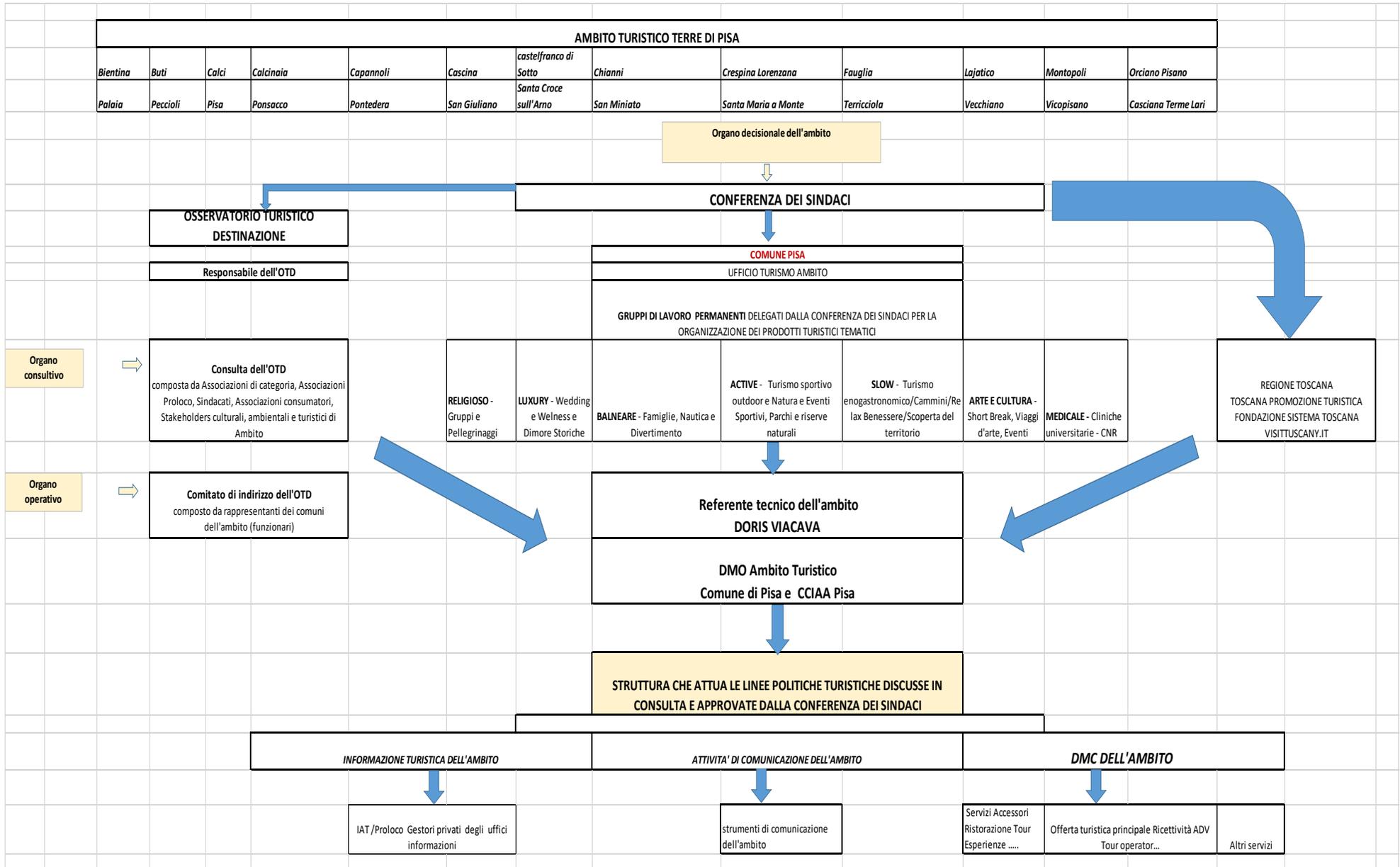
In questo processo, la destinazione turistica deve far leva su **competenze** endogene e distintive che essa possiede, eventualmente attraendo soggetti esterni al fine di conseguire un **vantaggio competitivo** attraverso le seguenti azioni:

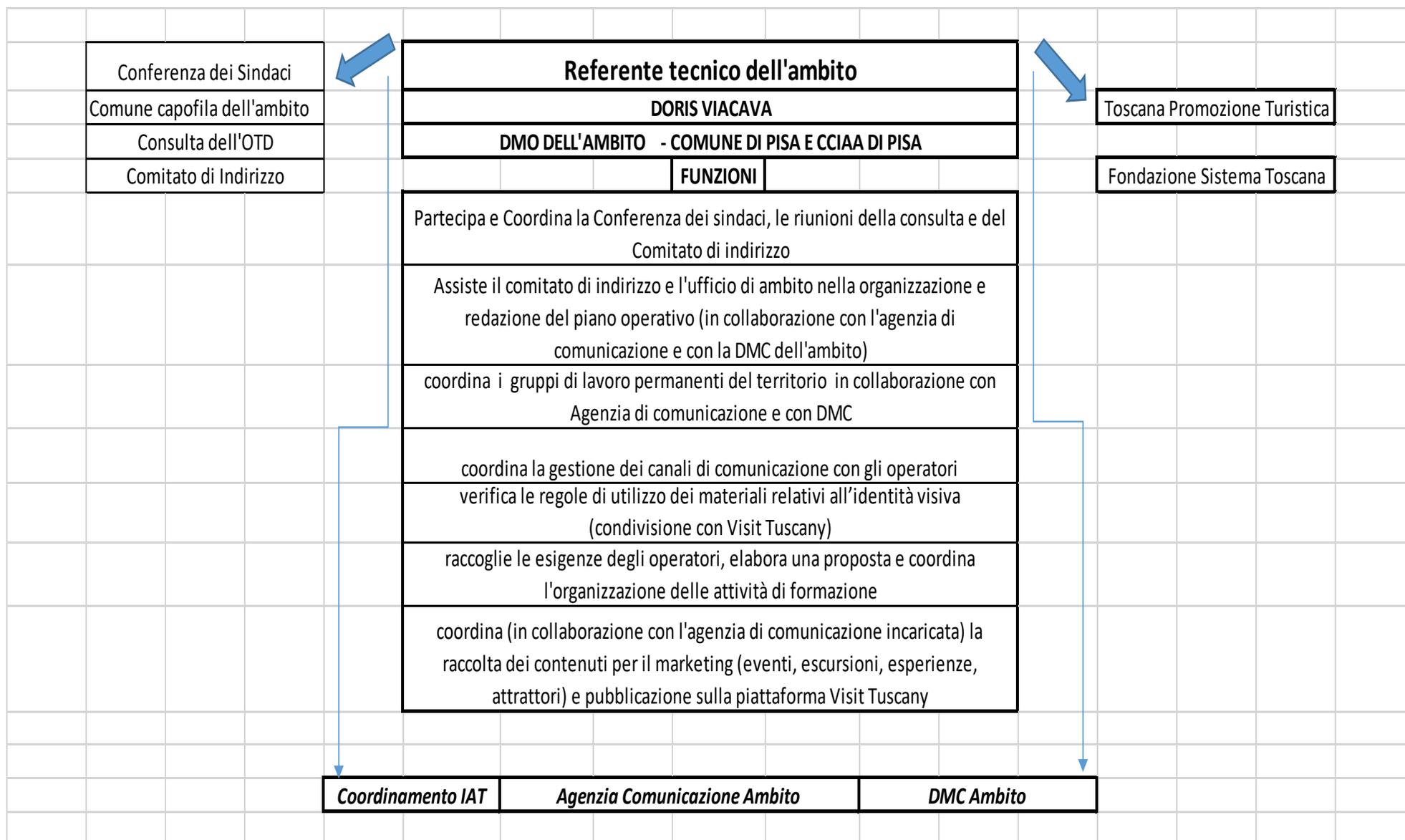
- sviluppare le risorse e competenze distintive della destinazione;
- sviluppare nuove risorse e competenze nella destinazione;
- integrare le differenti competenze esistenti sul territorio;
- sviluppare alleanze basate su competenze esterne.

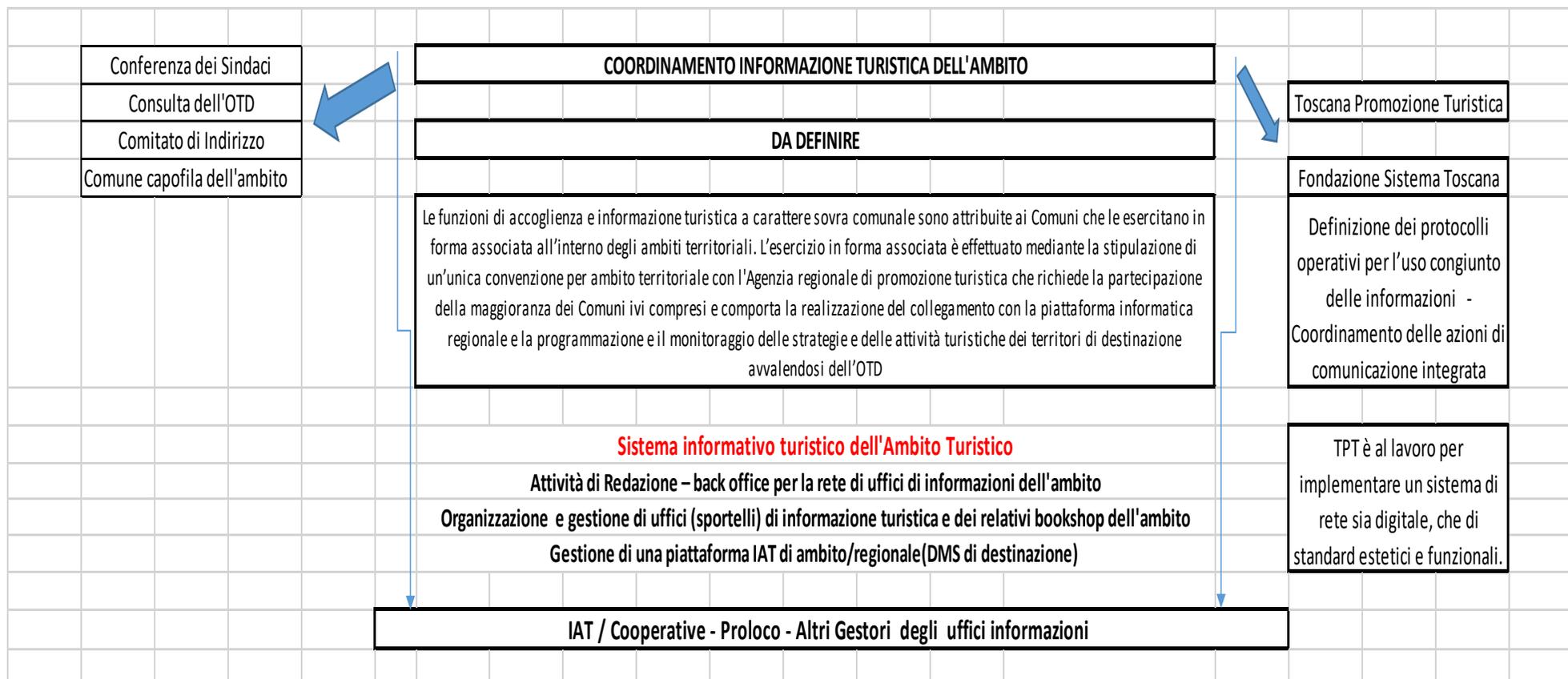
Come spiegato in precedenza, questa organizzazione richiede l'individuazione di una **DMC** da integrare nella **DMO**, basata su competenze interne, esterne o frutto dell'alleanza fra le due, formalizzata nella forma giuridica migliore allo scopo che dovrà ricoprire un ruolo di forte specializzazione per poter esercitare il ruolo di DMC.

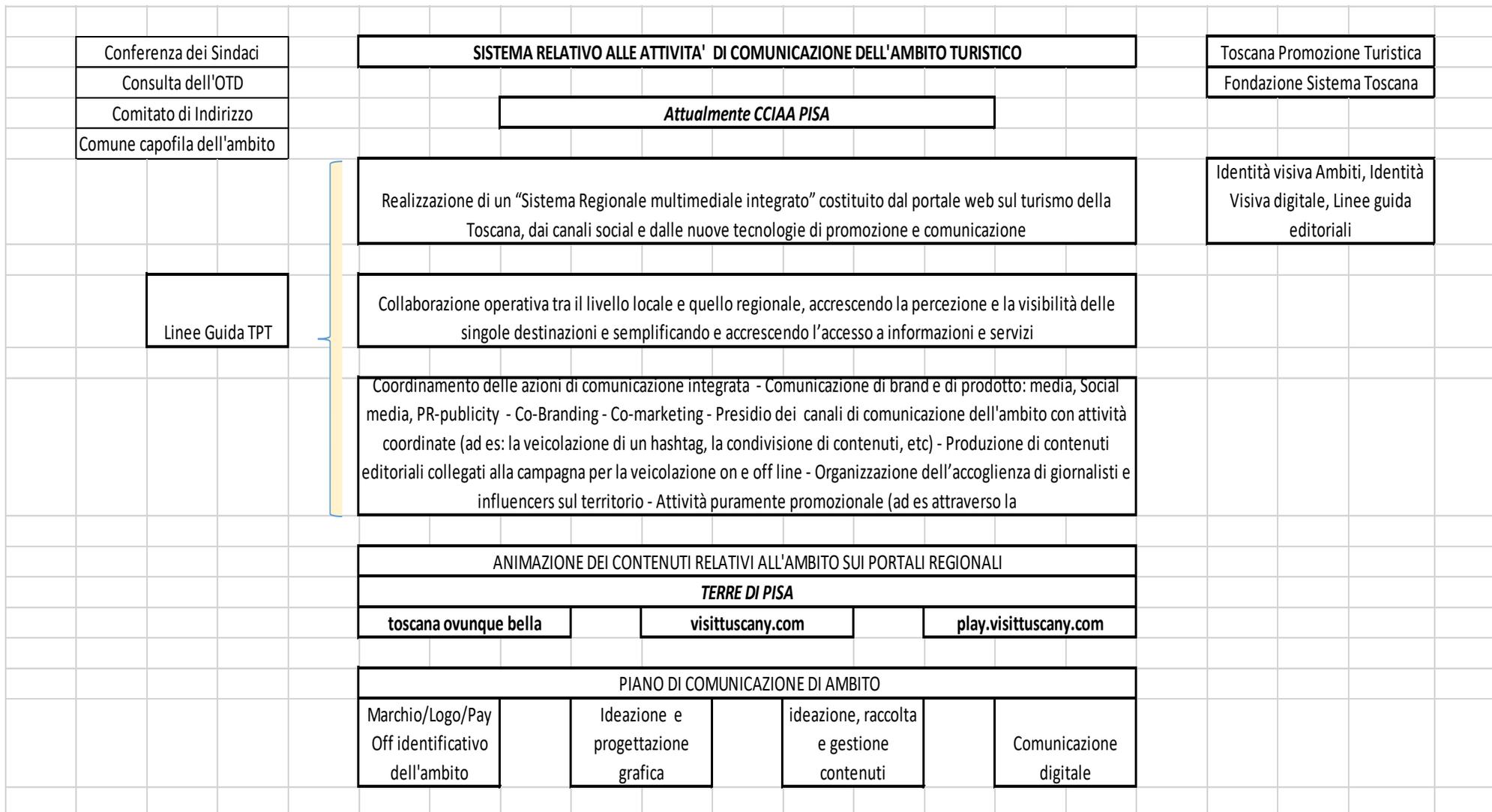
 Le **relazioni tra l'organo di governo della DMO, la DMC e gli Stakeholders** hanno diverse finalità sul miglioramento e lo sviluppo della destinazione turistica, tramite le seguenti collaborazioni fra loro:

- Il governo della **DMO** e la **DMC** hanno la comune finalità di **migliorare l'immagine e la notorietà** della destinazione, sviluppando **competenze diffuse di marketing** turistico necessarie all'efficace integrazione dei due soggetti ed alla evoluzione positiva della destinazione;
- il governo della **DMO** e **gli Stakeholders** hanno la comune finalità di **migliorare attrattività, infrastrutture e servizi** della destinazione, sviluppando la **cultura dell'accoglienza** nella comunità locale;
- **DMC e Stakeholders** hanno la comune finalità di **migliorare e diversificare i prodotti turistici** sviluppando un processo di **integrazione** dell'offerta locale.









Conferenza dei Sindaci	DESTINATION MANAGEMENT COMPANY DELL'AMBITO						Toscana Promozione Turistica
Consulta dell'OTD	CCIAA DI PISA - DA DEFINIRE						Fondazione Sistema Toscana
Comitato di Indirizzo							
Comune capofila dell'ambito							
		<p>La commercializzazione spetta all'intera platea degli operatori della offerta. Spesso però, specie nei territori di introduzione al turismo, ricorre spesso il problema della mancanza di una Destination Management Company/di un Tour Operator Incoming che commercializzi l'offerta. Accompagnare il territorio alla nascita di questo operatore privato risulta dunque fondamentale per un AT, per connettere alle azioni di promozione un riscontro concreto in termini di offerta in destinazione, e per mantenere le promesse del marketing.</p>					
Linee Guida TPT		<p>La partecipazione di un AT / PTO agli eventi BtoB può consistere: in una postazione commerciale, per l'incontro con operatori della domanda (nel caso in cui l'AT / PTO sia dotato di una DMC o di un TO incoming di riferimento),</p>					
		<p>Gli obiettivi principali della DMC : promo-commercializzazione integrata e sistematica di una destinazione, con lo sviluppo di prodotti turistici coerenti con la sua immagine; inserimento di vari operatori della filiera turistica locale (associazioni, strutture ricettive, agenzie di viaggio, TO Incoming, enti pubblici, ecc.) presenti nell'area di interesse nei propri prodotti in relazione ai diversi target di mercato ed alle diverse fasce di prezzo; definizione coordinata con la DMO degli indirizzi strategici della destinazione per il marketing e la promo-commercializzazione.</p>					
	<p>Creazione di partnership e interazione tra i diversi attori, attraverso incontri, per facilitare la partecipazione attiva dei diversi soggetti della filiera turistico-ricettiva al fine di organizzare e costruire un'offerta turistica dell'ambito</p>	<p>Organizzazione, partecipazione e collaborazione ai tavoli operativi tematici con gli operatori turistici dell'ambito e conseguente organizzazione dell'offerta territoriale, secondo le linee strategiche definite dall'ambito</p>	<p>Progettazione e realizzazione ad hoc di offerte commerciali relative ai principali siti di interesse storico, culturale, artistico, sportivo ed ai principali prodotti di ambito</p>	<p>Organizzazione e Partecipazione ad eventi fieristici nazionali ed internazionali per i prodotti di ambito individuati, sulla base del piano operativo concordato fra Ambito Turistico e Toscana Promozione Turistica; attività di follow up clienti e gestione richieste</p>	<p>Predisposizione di offerte commerciali per la piattaforma make.visittuscany.com, (ad es. pacchetti vacanze, esperienze, escursioni e tour, degustazione e food altro.....)</p>	<p>Organizzazione di attività promozionali sul territorio per i prodotti di ambito individuati, sulla base del piano operativo concordato fra Ambito Turistico e Toscana Promozione Turistica:</p>	

Aspetti specifici dei soggetti individuati

E' opportuno sottolineare i seguenti aspetti riferibili ai soggetti individuati.

Gruppi di lavoro formati dagli operatori dei comuni dell'Ambito

Tali gruppi si possono formare all'interno dell'Ambito per due diverse situazioni o casi:

- Tavoli di lavoro permanenti su prodotti turistici tematici, avviati da CCIAA di Pisa, all'interno dell'OTD dell'ambito come già fatto per il wedding, e per l'enogastronomia;
- Eventuali progetti di area che hanno forte rilevanza turistica, con individuazione di un Capofila.

Referente tecnico dell'Ambito

Il Referente tecnico dell'ambito è stato nominato dalla Conferenza dei Sindaci come referente verso il sistema dei soggetti istituzionali regionali e dell'Ambito al fine di consentire alla DMO di Ambito (individuata nel Comune di Pisa (Capofila dell'ambito) e CCIAA di Pisa) di coordinare il processo di aggregazione e integrazione del sistema turistico locale ed al tempo stesso confrontarsi con TPT per le decisioni inerenti al piano operativo oltre a confrontarsi con i partner promo-commerciali dell'Ambito (DMC).

In base allo schema organizzativo descritto in precedenza, l'organizzazione della DMO di Ambito può gestire in modi diversi funzioni riguardanti la destinazione turistica. Trattandosi di molteplici funzioni, si è cercato di aggregarle nelle seguenti 6 categorie al fine di identificare per ciascuna di esse le ipotesi organizzative e le modalità gestionali per completare l'organizzazione della DMO di Ambito e per l'individuazione della DMC:

A. Servizi di analisi, coordinamento tecnico e progettuale (tipiche della DMO)

1. Gestione e coordinamento amministrativo con l'organo di governo politico della destinazione (Ambito Turistico – Conferenza dei sindaci – comune capofila dell'Ambito)
2. Analisi della destinazione (analisi dell'evoluzione della domanda e dell'offerta ricettiva, posizionamento della destinazione sul mercato, analisi del sentiment della destinazione, analisi delle criticità e degli elementi di forza, profilazione del turista.....)
3. Analisi strategica delle necessità per interventi a supporto degli obiettivi della destinazione sotto forma di servizi e infrastrutture alla domanda e all'offerta
4. Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici e non della destinazione e con la popolazione residente
5. Realizzazione del piano Operativo annuale (l'Ambito deve presentare entro il 30 novembre il proprio piano operativo)
6. Identificazione dei prodotti turistici tematici, in base alle caratteristiche della destinazione ed in collaborazione con il sistema dell'offerta dell'area ed in base alle analisi della destinazione
7. Organizzazione, integrazione e coordinamento dell'offerta turistica del territorio in Ambito leisure (suddivisa fra varie tematiche di prodotto), MICE e turismo accessibile

8. Attività di Fundraising (partecipazione a bandi nazionali, europei – ricerche di sponsorizzazioni -)
9. Progetti di Ambito su risorse locali, da quelli su trasporti e mobilità a quelli sui rifiuti così come quelli riguardanti specifiche offerta di Ambito
10. Coordinamento/organizzazione degli eventi locali della destinazione per una programmazione territoriale

B. Sistema informativo turistico della destinazione

11. Attività di Redazione – back office per reti di uffici di informazioni
12. Organizzazione e gestione di uffici (sportelli) di informazione turistica e dei relativi bookshop
13. Organizzazione e gestione di una piattaforma IAT (DMS di destinazione)

C. Sistema relativo alla comunicazione turistica della destinazione

14. Organizzazione di Materiale informativo cartaceo
15. Organizzazione sistema di comunicazione della destinazione:
 - a. eventuale ufficio stampa;
 - b. organizzazione e gestione portale web di destinazione, animazione VisitTuscany
 - c. Gestione Social Media
 - d. Azioni di web marketing della destinazione

D. Sistema promozionale e di commercializzazione dei prodotti/servizi turistici della destinazione (tipiche della DMC)

16. Creazione dei prodotti turistici tematici sia Leisure (suddivise fra varie tematiche), Mice e Turismo Accessibile e le relative offerte da commercializzare
17. Individuazione mercati e clientela di riferimento, predisposizione materiali di promozione on line ed off line, predisposizione campagne di promozione on line ed off line
18. Organizzazione di attività promozionali sul territorio sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: workshop, educational, press trip, blog tour ecc.
19. Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali per i segmenti di mercato indicati sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: selezione eventi, eventuale gestione stand ed appuntamenti, rappresentanza del territorio e/o coinvolgimento diretto degli operatori, attività di follow up clienti e gestione richieste di business
20. Relazione con buyers nazionali ed internazionali
21. Attività di business development nel segmento degli eventi e dei congressi: servizio di leads generation e predisposizione candidature per acquisizione eventi e congressi
22. Vendita di prodotti turistici della destinazione

E. Servizi di consulenza per operatori privati della destinazione

23. Consulenza nella costruzione di piattaforme e portali turistici di promozione ed e-commerce
24. Consulenza per individuazione servizi necessari a particolari segmenti di mercato
25. Attività di comunicazione, marketing aziendale in linea con le attività della destinazione
26. Supporto per la realizzazione di materiale promozionale

F. Attività di AUDIT della destinazione

27. Indagini di Customer sulla domanda (on line – offline)
28. Monitoraggio quantitativo dei flussi attivati
29. Analisi e potenziamento delle competenze delle risorse umane dei vari attori (pubblici e privati) della destinazione
30. Attività di monitoraggio qualitativo dei servizi offerti dalla destinazione attraverso varie tecniche (Mystery Guest – programmi di Total Quality Management)

A fronte della complessità rappresentata dall'avvio di tutte queste funzioni per l'Ambito, risulta necessario **individuare più ipotesi organizzative** in grado di assicurare un processo graduale e controllato che non rischi di compromettere l'immagine dell'Ambito sia all'interno che all'estero ma che allo stesso tempo consenta di raggiungere risultati positivi, sollecitati dagli operatori della destinazione e necessari per la sua evoluzione sul mercato.

Ipotesi per il consolidamento della DMO di Ambito e l'individuazione delle funzioni della DMC

Per questo motivo si sono individuate **tre diverse ipotesi** organizzative strutturate nel modo seguente e descritte successivamente.

IPOTESI 1: DMO con funzioni ridotte all'essenziale per l'Ambito ed unica DMC con ampie funzioni e deleghe per la gestione della destinazione

Questa ipotesi prevede la gestione diretta da parte della DMO di Ambito di alcune funzioni del gruppo A e F di fatto già gestite dall'Ambito allo stato attuale, con la conservazione della funzione di organizzazione di eventi locali tramite gestione diretta o assegnazione a terzi tramite convenzioni o gare d'appalto, e con la possibilità di coinvolgere anche la DMC in questa attività, soprattutto per eventi di Ambito collegati alla costruzione di nuove offerte e prodotti turistici tematici. Inoltre si prevede la condivisione della definizione del Piano Operativo fra la DMO e la DMC considerato che quest'ultima deve poi attuare tutte le azioni di marketing turistico. Tutte le altre funzioni sono svolte dalla DMC in piena autonomia sotto il controllo dell'Ambito.

L'individuazione della DMC deve avvenire tramite procedure di evidenza pubblica di una certa complessità data l'importanza che essa assume per il successo della destinazione e per le risorse finanziarie che necessariamente devono essere investite in tale soggetto.

IPOTESI 2: maggiori funzioni assegnate alla DMO di Ambito ed unica DMC con funzioni limitate alle attività di promo-commercializzazione della destinazione

Questa ipotesi prevede la gestione diretta da parte della DMO di Ambito delle attività dei gruppi A, B, C, E, F, (come già avviene oggi con la funzione delegata a Comune capofila e CCIAA di Pisa). La funzione di organizzazione di eventi locali, di coordinamento e gestione degli uffici informazioni, di comunicazione rimane in capo alla DMO di Ambito tramite gestione diretta o assegnazione a terzi tramite convenzioni o gare d'appalto. La DMC viene coinvolta solo per la costruzione di nuove offerte e prodotti turistici tematici e le successive azioni di promozione e commercializzazione. Tali funzioni sono svolte dalla DMC in piena autonomia sotto il controllo dell'Ambito.

L'individuazione della DMC deve avvenire tramite procedure di evidenza pubblica, più semplice rispetto all'ipotesi precedente dati i minori importi finanziari e la minore concentrazione di funzioni ma cresce la complessità delle attività di controllo e coordinamento da parte della DMO di Ambito che deve rapportarsi con molti soggetti diversi.

IPOTESI 3: maggiori funzioni assegnate alla DMO di Ambito e possibilità di DMC multiple suddivise per specializzazione sui prodotti turistici tematici

Questa ipotesi prevede la stessa impostazione di gestione diretta da parte della DMO di Ambito delle attività dei gruppi A, B, C, E, F, (come già avviene oggi con la funzione delegata a comune capofila e CCIAA di Pisa), con la differenza fondamentale che la scelta dei partner commerciali avviene per prodotto turistico tematico, ad esempio il turismo attivo/outdoor o il wedding, Questa ipotesi organizzativa può essere molto utile quando l'offerta della destinazione non è ancora pronta ad essere trasformata in prodotti turistici su tutti i tematismi ma necessita di un approccio differenziato in termini di tempi e di attività su ognuno di essi.

Ogni DMC specializzata viene coinvolta sulla costruzione di nuove offerte e prodotti turistici tematici, a partire dal processo di integrazione dell'offerta locale, e nelle successive azioni di promozione e commercializzazione. Tali funzioni sono svolte dalle diverse DMC in piena autonomia sotto il controllo dell'Ambito. Rispetto alla ipotesi precedente, la scelta di molteplici DMC consente maggiore flessibilità e specializzazione.

Seguendo una di queste ipotesi, l'intero processo di governo della DMO di Ambito dovrebbe avviare un processo virtuoso di miglioramento della qualità e competitività dell'offerta turistica della destinazione con lo sviluppo di competenze distintive. In particolare, relativamente alle competenze chiave della DMO, si deve considerare che la scelta fra le sopra descritte ipotesi organizzative influirà necessariamente sulla crescita delle competenze interne in base al grado di esternalizzazione delle funzioni.

SEZIONE 3: DEFINIZIONE DEGLI INDIRIZZI STRATEGICI DELL'AMBITO

Nell'attuale prospettiva di gestione della destinazione turistica Terre di Pisa, le risorse che, a giudizio di tutti gli operatori pubblici e privati, possono portare ad una migliore valorizzazione della destinazione sono quelle specifiche (culturali, storiche, paesaggistiche, naturali) che risultano altamente distintive e fortemente radicate nell'immagine della destinazione, oltre ad essere coerenti con il brand Toscana di cui essa fa parte.

L'ipotesi ideale a cui Terre di Pisa, così come qualsiasi altra area della nostra Regione, può dunque aspirare è quella di una **destinazione turistica** caratterizzata da **risorse specifiche distintive**, da **infrastrutture ottimali** e da **servizi turistici qualificati**, nella quale è necessario soltanto integrare e coordinare le diverse risorse del territorio.

La definizione di un **quadro strategico** composto da **indirizzi condivisi** da operatori privati e pubbliche amministrazioni è perciò essenziale per orientare l'azione dell'Ambito nel medio-lungo periodo.

Per la definizione di tale quadro strategico possiamo considerare che le **strategie di una destinazione turistica** si dividono essenzialmente in due tipologie:

- Sviluppare **azioni di miglioramento** in grado di sfruttare i punti di **forza** della destinazione, costituiti dalle proprie risorse distintive sia materiali che immateriali, se possibile attivando nuove **opportunità** offerte dal mercato e/o compensando eventuali **minacce**⁵ provenienti dall'esterno;
- Sviluppare **azioni di miglioramento** in grado di eliminare le **debolezze** e le criticità della destinazione che impediscono di valorizzare al meglio i propri punti di forza.

Le opportunità e le minacce sono per definizione **esogene** cioè derivanti da fattori esterni e non dipendenti dalle azioni che si possono compiere all'interno della destinazione. Per la loro definizione occorre perciò fare riferimento agli **scenari globali del settore turistico** che sta evolvendo molto velocemente, studiando i trend identificati da fonti autorevoli, come viene spiegato nella sezione successiva del documento in cui si identificano **gli scenari competitivi a medio e lungo termine**.

Per l'identificazione delle proposte di miglioramento ci si deve invece rivolgere direttamente agli **stakeholders** ed agli **amministratori locali** dell'Ambito, considerati i migliori depositari della conoscenza sui punti di forza e di debolezza della destinazione.

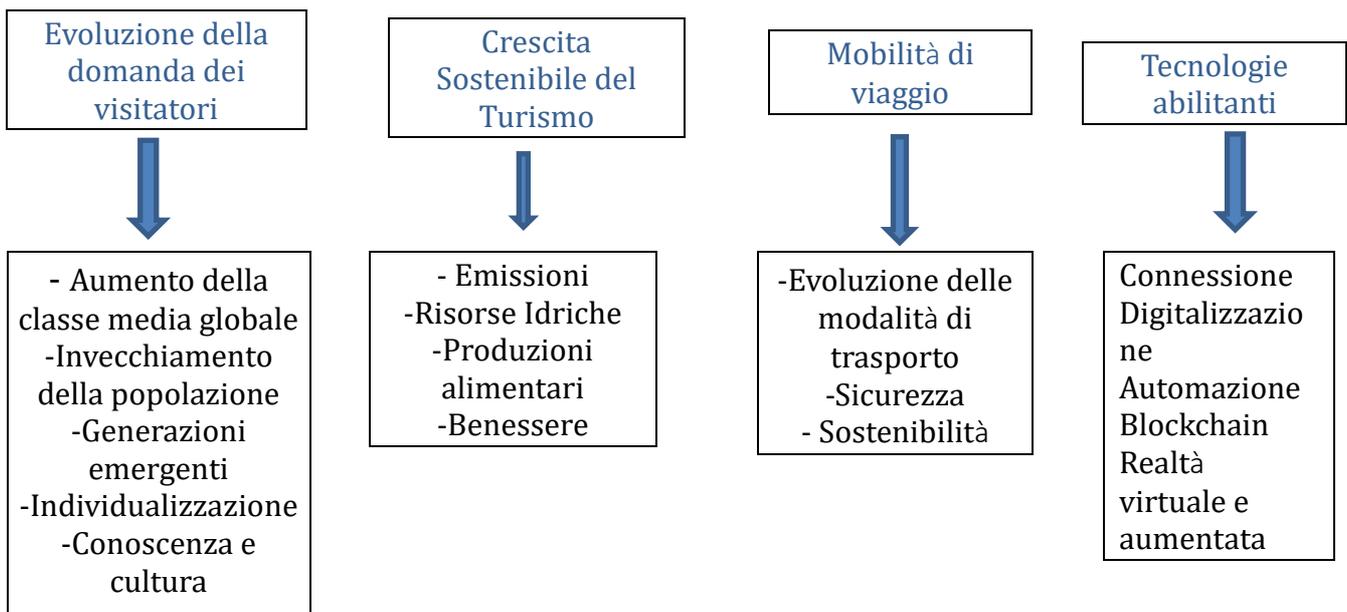
⁵ Purtroppo durante la fase di redazione del DMP il mondo del turismo nazionale ed internazionale è stato drammaticamente colpito da "minacce esterne"; cambiare la progettualità in funzione di un mondo che intorno a noi si trasformerà è fondamentale per una buona ripresa e soprattutto per tornare ad essere competitivi come destinazione. In questa situazione è importante più di sempre avere una governance solida, forte e coesa.

Individuazione dei trend di mercato più rilevanti per la destinazione

Se si analizzano le varie prospettive del settore turistico, la domanda mondiale, secondo tutti gli scenari economici correnti, è destinata a crescere ed a diversificarsi significativamente sia nel medio che nel lungo periodo, nei volumi dei flussi turistici, nel reddito dedicato, nella gamma dei prodotti ricercati.

Ma questo scenario, a prima vista positivo per le destinazioni turistiche, può presentare cambiamenti sia positivi che negativi per una specifica destinazione turistica. Infatti è del tutto evidente constatare che anche la relativa offerta si estende, si allarga, si approfondisce: aumenta perciò la concorrenza tra “destinazioni” sui prodotti, servizi, qualità, prezzi. Inoltre, **la valorizzazione di una destinazione turistica** è un processo “**market driven**” piuttosto che “**product driven**” visto che la dotazione di risorse specifiche di una destinazione turistica è generalmente prefissata ed è intuibile quindi che l’innovazione della sua offerta turistica può avvenire solo migliorando infrastrutture, accoglienza e servizi turistici. **Queste tipologie di intervento richiedono però tempi lunghi e si devono quindi basare sui trend di mercato nel lungo periodo** non sempre così individuabili e sottoposti comunque a cambiamenti legati a fenomeni socio-economici sia su scala globale che locale.

I MEGATREND GLOBALI NEL SETTORE TURISTICO



Le **tendenze** del mercato di medio-lungo periodo sono perciò il **fattore principale** su cui basare le **strategie della destinazione**, non per stravolgere la propria offerta al fine di soddisfare quanto richiede in generale ma per orientarne i contenuti mantenendo la propria identità e rispettando le proprie risorse. La conoscenza di tali tendenze del mercato è dunque il principale fattore cognitivo nel processo di definizione della strategia di una destinazione turistica.

Individuare le tendenze più rilevanti per il settore turistico è però molto difficile vista la quantità di documenti prodotti su questo tema da osservatori, grandi operatori, media e associazioni, spesso trattati in modi differenti e attribuendo alla parola **“trend”** significati diversi. Infatti, il concetto di trend non riguarda, come spesso succede nel gergo comune, quei comportamenti collegati a particolari mode del momento né di fenomeni che si manifestano insistentemente in un determinato periodo. In realtà, il trend o la tendenza, per sua stessa definizione, deve rilevare **fenomeni e comportamenti che tendono verso scenari nuovi e futuri**, (tanto più oggi alla luce di quanto è successo in questo periodo dell'anno 2020) e, quindi, definiscono movimenti del mercato e cambiamenti nella sensibilità dei consumatori che non sono ancora maggioritari ma lo diventeranno, sia nel breve che nel lungo periodo.

Individuare una tendenza significa analizzare un fenomeno ancora in fase embrionale e non dominante mentre, quando si evidenziano i principali fenomeni già in corso e ben identificati dalle statistiche socio-economiche, è più corretto parlare di andamento.

Considerata la complessità **del quadro competitivo attuale sul mercato turistico** ed i tempi necessari per la definizione e realizzazione di azioni strutturali e incisive da parte delle destinazioni, sia sul fronte dell'offerta che su quello della domanda, la confusione tra queste due tipologie di fenomeni del mercato, tendenza e andamento, rischia di portare territori e imprese a rincorrere modelli già in atto, suggerendo azioni efficaci solo a breve termine, invece di spingerli a investire su strategie di medio e lungo periodo basate su scenari di mercato ancora non dominanti ma che emergeranno come tali nel prossimo futuro, interpretando le future richieste dei viaggiatori.

Mentre gli andamenti del mercato sono oggetto delle pubblicazioni degli Osservatori istituzionali (UNWTO, Eurobarometer, ITB, ecc), l'individuazione dei trend è molto più diffusa fra i grandi operatori privati del settore turistico visto che questa azione è necessaria all'impostazione delle loro politiche gestionali per mantenere quote di mercato nel medio e lungo periodo. Tali soggetti pubblicano perciò moltissimi articoli e report basati sui dati acquisiti internamente o da fonti esterne ai quali fare riferimento per l'individuazione dei trend più rilevanti per la destinazione.

Al fine di rendere la **descrizione dei trend**, rilevati da operatori internazionali del settore, efficace ed operativamente utile per le scelte strategiche della destinazione, a fronte della notevole mole di report e indicazioni disponibili su questo tema, si è scelto di selezionare alcuni fra gli operatori più importanti del settore turistico mettendo a confronto i trend comuni alle varie pubblicazioni.

I report utilizzati come fonti sono i seguenti:

- **Booking.com** ha emesso un breve rapporto sui trend dell'anno 2019 e considerati i più importanti per il mondo dei viaggi;
- **Travel Daily** ha analizzato 20 report di altri operatori facendone una sintesi;
- **Travel Appeal**, apprezzata società di gestione dei big data nel turismo, ha emesso una previsione per i 10 trend dominanti;
- **World Hotel Collection**, catena alberghiera internazionale, ha prodotto un report sui trend per i viaggi affari del 2019;
- **Lonely Planet**, editore della famosa guida di viaggio omonima, ha emesso un articolo sulle previsioni dei trend principali del 2019;
- **Italian Exhibition Group (IEG)**, organizzatore del TTG di Rimini, emette ogni anno un report sui trend turistici (Industry Vision Travel & Hospitality 2019) che utilizza il metodo Semiotic Strategic Design©, realizzato da società specializzate in tali ricerche;
- **Treksoft**, multinazionale specializzata in software per il turismo con particolare

specializzazione sulla commercializzazione di tour e attività sui territori, emette ogni il Travel Trend Report basato sulle ricerche di osservatori esterni e sull'elaborazione dei propri dati di vendita e di contatto.

Trattandosi di tendenze di consumo, i trend evidenziati da questi operatori si ripetono in parte per ciascuno di essi, magari con specificazioni diverse per gli aspetti che interessano di più a ciascuno degli operatori. Perciò i trend scelti sono stati sintetizzati attraverso le loro parole chiave, sia inglesi che italiane, in **10 trend comuni** ad almeno 3 fonti sulle 7 indicate, dando ad ognuno un nome breve per l'utilizzo nelle successive sezioni del documento.

Nella seguente tabella sono elencati i 10 trend così individuati, ordinati per la **frequenza** con la quale sono considerati dai 7 operatori, indicando in quali report sono presenti. Infine, ad ogni trend così individuato si è assegnato un **grado di rilevanza** per la destinazione, classificato con Bassa, Media e Alta, basandosi sul grado di applicazione dei comportamenti di consumo contenuti nei 10 trend ai prodotti turistici che la destinazione offre o potrebbe offrire nel futuro sul mercato.

Tale grado di rilevanza incorpora quindi un sostanziale orientamento per la definizione degli **indirizzi strategici della destinazione** visto che sarà più opportuno sfruttare i trend ad alta rilevanza piuttosto che quelli a bassa rilevanza.

In relazione alla individuazione del **quadro strategico della destinazione**, questo grado di rilevanza è però molto importante per individuare l'impatto positivo o negativo sulla destinazione di scelte strategiche valutate necessarie a prescindere dai trend stessi. Infatti, un indirizzo strategico in linea con un trend ad alta rilevanza per la destinazione avrà maggiori possibilità di portare significativi miglioramenti nell'attrattività della destinazione. Al contrario, un indirizzo strategico in contrasto con un trend di alta rilevanza per la destinazione avrà significative possibilità di portare cambiamenti negativi al successo della destinazione.

PAROLE CHIAVE DEI 10 TREND DEL TURISMO 2019 SELEZIONATI DAI REPORT	Nome breve assegnato al trend	Fonti dei trend selezionati							Grado di rilevanza del trend per la destinazione
		Booking	Trave	Travel	Worl	Lonel	IEG - TTG	TrekkSoft	
Self booking/ Mobile/ Marketplace/ Smart Hotels/ Virtual agent/ Semplicità grazie alla tecnologia	Self & Smart booking	X	X	X	X	X	X	X	Media
Pratiche sostenibili/ Conscious travel/ Veicoli elettrici/ No Plastic/ Switch off/ Responsible	Sustainable & Responsible	X	X	X		X	X	X	Alta
Esperienze in viaggio/ Local & Authentic/ Meno conosciute/ Slow/ Apprendere capacità pratiche	Local & practical Experiences	X	X	X	X			X	Alta
Personalizzazione/ Esclusività/ Unicità/ Customised Travel/ Piccole AdV	YOUUnique	X	X	X	X		X	X	Alta
Sistemazioni non convenzionali/ Memorabile/ Avventure in territori sconosciuti	Discovering Adventures	X	X			X		X	Media
Social media/ Influencers/ Crescente importanza recensioni professionisti ed esperti	Social		X					X	Alta
Solo travellers/ Viaggi di single e famiglie di un solo genitore	Solo – Family travels		X					X	Media

Business + Leisure = Bleisure / Vacanza e lavoro	Bleisure / Smart working			X	X			X	Alta
Mindfulness/ Well being/ Walking tours/ Hotel Brand as life coach/ Ben-essere	Chance to change		X				X	X	Alta
Bite sized/ Short break ma più intensi ed accurati	Short but intense	X	X	X					Alta

Individuazione proposte di miglioramento emerse negli incontri con gli operatori

La metodologia utilizzata per raccogliere le proposte di miglioramento dagli stakeholders locali è stata quella di analisi delle caratteristiche del territorio e di recepire indicazioni attraverso invio di un questionario appositamente strutturato agli stakeholders pubblici e privati aderenti alla consulta dell'ambito, cercando di coinvolgere più partecipanti possibile. Il numero degli aderenti non è certamente rappresentativo dell'insieme degli stakeholders operanti nell'Ambito, ma la variegata tipologia dei partecipanti ha contribuito a far emergere interessanti **proposte di miglioramento**.

Gli indirizzi strategici formulati sulla base di tali proposte dovranno essere comunque oggetto di una ulteriore serie di seminari nell'anno 2020/2021, alla luce anche della situazione di emergenza che il territorio ed il settore turistico sta vivendo, al fine di validare gli indirizzi e definire un piano di azioni condiviso dal maggior numero possibile di stakeholders locali.

Siamo riusciti ad ottenere informazioni più elaborate e condivise ed alla fine si è provveduto a riorganizzare ed elaborare delle proposte di sintesi strutturate su **7 tematiche** diverse, che fanno riferimento ad azioni di Management della destinazione (organizzazione del territorio in una ottica di destinazione) al fine di rafforzare i fattori di competitività e di sostenibilità di Terre di Pisa riassumibili nelle 5° indicate nelle Linee Guida di #TuscanyTogether (ACCESSIBILITA' – ATTRATTIVITA' – ACCOGLIENZA – AFFERMAZIONE DEI BRAND – ACQUISTABILITA' DELL'OFFERTA):

- Accessibilità, logistica e trasporti
- Accoglienza, informazione e comunicazione
- Attrattività, attrattori, attività, servizi, prodotti, promozione e commercializzazione
- Organizzazione e coordinamento Eventi
- Accompagnamento alle imprese, formazione/aggiornamento/innovazione e lavoro
- Rapporto fra gli operatori privati e con le pubbliche amministrazioni
- Sostenibilità, ambiente, rifiuti, acqua e mobilità sostenibile

Le proposte di miglioramento

Successivamente all'individuazione delle 19 proposte di miglioramento che possono essere considerate rappresentative del sistema turistico dell'Ambito, si è reso necessario **confrontarle con i 10 trend** di mercato precedentemente individuati per avviare il processo di formazione del quadro strategico. Tale confronto è stato sintetizzato nella tabella successiva nella quale, per le 19 proposte elencate, si evidenziano i trend di mercato che possono influenzare positivamente o negativamente l'attuazione di tali proposte.

L'incrocio fra queste due componenti, come descritto in precedenza, ha permesso di definire il **quadro strategico** con le proposte di miglioramento raggruppate sotto i due tipi di strategie definiti. Ogni singola strategia è sinteticamente descritta per chiarirne il legame con le proposte e i trend di mercato. **Gli indirizzi strategici formulati sulla base di tali proposte dovranno essere comunque oggetto di una ulteriore serie di seminari nell'anno 2020-2021, alla luce anche dell'attuale situazione che l'Italia e il mondo sta vivendo, al fine di validare o modificare tali indirizzi e definire un piano di azioni operative con il maggior consenso possibile degli stakeholders locali**, e in funzione delle risorse organizzative e finanziarie che l'Ambito decide di investire, in forte collegamento con i programmi delle agenzie regionali (TPT e FST) oltre alle modalità di monitoraggio del risultato delle azioni.

Sintesi 19 proposte di miglioramento

TEMATICA	SINTESI PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO	NOME ABBREVIATO	PRIORITA'
ACCESSIBILITA' Logistica e trasporti	Realizzare rete integrata di piste ciclabili ed itinerari pedonali per tutto l'Ambito (partendo da un coordinamento di quello già esistente- Ciclopista dell'Arno e altre iniziative delle singole amministrazioni comunali) inserendo punti panoramici, compresi percorsi illuminati, servizi collegati (ad es. Bike sharing, servizi di rastrelliere..... Importante Definire un progetto di gestione della rete dei sentieri sia per trekking sia per bike (manutenzione, segnaletica.....)	Rete itinerari	ALTA
	Attivazione di un coordinamento tra i comuni dell'Ambito per l'analisi dei servizi ad oggi presenti sui territori in tema di accessibilità per le persone disabili e conseguente stesura di una mappatura dei principali punti d'interesse e itinerari, evidenziandone il livello di accessibilità	Accessibilità e mobilità persone disabili	ALTA
	Migliorare rete trasporti interni all'Ambito per collegare sistema aeroportuale, Sistema ferroviario, strutture ricettive, servizi, borghi interni, puntando a coordinare servizi esistenti, pubblici (anche con accordi specifici per servizi turistici) e privati(ad es. Servizi Navetta – accordi ambito compagnie noleggio auto, NCC...) e concentrandosi su intermodalità ed ecosostenibilità	Rete trasporti interni	ALTA
ACCOGLIENZA Informazione e comunicazione	Organizzazione di una nuova segnaletica turistica, aggiornata e funzionale, per la valorizzazione delle peculiarità del territorio	Segnaletica turistica	MEDIA
	Coordinamento tra i punti di informazione turistica presenti sul territorio dell'Ambito per rendere più omogenea l'informazione prevedendo: <ul style="list-style-type: none"> • momenti di incontro tra gli addetti ai punti informativi (anche tramite video call) presenti nell'Ambito ed eventuali sopralluoghi e scambi reciproci per favorire la diffusione dell'informazione. • creazione di un modello standard comune a tutti gli uffici turistici per rilevare i dati di accesso (es. provenienza, età, nazionalità, mezzo di trasporto utilizzato...) che potrebbero poi confluire mensilmente in una unica banca dati visionabile da tutti i comuni d'Ambito. • realizzazione di schede standard comuni a tutti gli uffici turistici d'ambito per valutare il gradimento del servizio offerto 	Qualità servizi IAT	ALTA

	<ul style="list-style-type: none"> ulteriori servizi omogenei che garantiscano un livello minimo standard per tutti. <p>Migliorare produzione supporti cartacei in varie lingue per gli uffici IAT</p>		
	<p>Piattaforma informatica per informare su servizi, eventi e attività presenti sul territorio e migliorare collegamenti internet e Organizzare un sistema integrato di informazione turistica aperto alle strutture ricettive</p>	Piattaforma IAT	ALTA
	<p>Organizzazione di un piano strategico dell'accoglienza turistica dell'ambito sulla base delle indicazioni provenienti dalle Linee Guida regionali, con attività di sensibilizzazione verso la popolazione locale (progetto patentino dell'Ospitalità)</p>	Accoglienza	MEDIA
ATTRATTIVITA' Attrattori, attività, servizi, prodotti, promozione e commercializzazione	<p>Mantenere aggiornato portale web di area (Terre di Pisa) dotato di informazioni relativi a servizi accessori (tour&esperienze) con produzione di foto/video da rendere disponibili agli operatori. Concentrare le risorse sul web e social. Migliorare il Sistema infrastrutturale relative alla connessione su molte parti del territorio</p>	Portale di area Strumenti social	ALTA
	<p>Turismo commerciale, archeologia industriale, Active Tourism (outdoor, sport di mare), Slow Tourism (cammini e sentieri, passione enogastronomica), business, incentive, luxury (wedding), balneare, culturale, eventi Collegamento fra produzioni tipiche locali e attività collegate Itinerari come collegamento fra costa ed interno, itinerari per lo sviluppo di vere e proprie esperienze, attività (partecipazione ad attività agricole, artigianali...) Circuito dei musei dell'area Pisana (+ museo storia naturale e Certosa monumentale) Ampliare la rete dei canali mediatici e distributivi dell'ambito per la comunicazione e la commercializzazione di prodotti turistici tematici di Ambito</p>	Prodotti turistici tematici	ALTA
	<p>Lavorare per migliorare il livello di aggregazione degli operatori per creazione offerte commerciali integrate da presentare in fiere e B2B e da riportare sugli strumenti web e social attraverso una vera e propria integrazione dei contenuti</p>	Integrazione per offerte commerciali	ALTA
ORGANIZZAZIONE E COORDINAMENTO EVENTI	<p>Predisposizione di un calendario eventi strutturato per tipologia di offerta, per tipologia di prodotto e per stagionalità: Offerta culturale (stagione teatrale, programmazione cinematografica, musicale, mostre...) Offerta enogastronomica collegata alle tradizioni ed all'identità del territorio dell'ambito Offerta Sportiva collegata al Sistema outdoor, al Sistema mare..... Offerta collegata agli eventi storici del territorio dell'ambito Organizzare uno strumento permanente di comunicazione degli eventi (sito web) collegamento con il sistema informativo regionale, con gli uffici di informazione dei comuni dell'ambito, con le imprese turistiche dell'ambito..... Organizzazione di un evento di richiamo internazionale su una delle tipologie di offerta individuate ed identitarie del territorio dell'ambito</p>	Eventi	ALTA

	L'Ambito turistico come soggetto unico in grado di organizzare e divulgare un calendario unico degli eventi a livello internazionale, nazionale e regionale	Coordinamento eventi	ALTA
ACCOMPAGNAMENTO a Impresa Formazione/aggiornamento/innovazione e lavoro	Migliorare interazione con le università, le scuole e le strutture di formazione per migliorare la qualità professionale dei diplomati tramite stage aziendali e programmi alternanza scuola/lavoro e Favorire aggiornamento imprenditori e personale delle imprese e formazione di figure lavorative incentrate sui servizi al turismo al fine di aumentare la filiera dei servizi al cliente finale, istituendo attività formative e di aggiornamento regolari	Università, Scuole e imprese	ALTA
Rapporto fra gli operatori privati e con le pubbliche amministrazioni	Facilitare gli incontri fra operatori, fra operatori e associazioni sportive culturali, fra operatori turistici e operatori relativi a servizi private per migliorare l'integrazione e la comunicazione fra questi soggetti, su specifiche iniziative comuni dell'Ambito per azioni di miglioramento dell'esperienza di visita dei turisti sul territorio dell'ambito, con l'obiettivo di generare una rete condivisa fra operatori economici dell'ambito	Integrazione operatori	ALTA
	Regolamenti condivisi di Ambito su tassa soggiorno, organizzazione eventi, parcheggi, wedding, ecc	Regolamenti di Ambito	MEDIA
Sostenibilità, Ambiente, Rifiuti, Acqua e mobilità sostenibile	Scelte importanti a sostegno dell'ambiente: miglioramenti su raccolta differenziata rifiuti con incentivi ad operatori virtuosi, progetto "no plastic" di Ambito, colture bio, filiera a km 0, campagne a rifiuti zero, produzione energia alternative, eventi "plastic free" ---- impegno dei comuni dell'ambito ad aderire ad un protocollo ambientale condiviso di buone pratiche --- Terre di Pisa Green	Scelte eco-sostenibili	ALTA
	Migliorare cura del territorio con particolare riferimento ai punti di accesso, alla gestione zone urbane (arredo urbano, piante, aree attrezzate) e collinari (boschi, sentieri)	Cura del territorio	ALTA
	Realizzare servizi per la mobilità sostenibile con mezzi e bici elettriche per le strutture e le attività turistiche favorendo stazioni di ricarica per auto e bici elettriche, Mobilità dolce,	Mobilità sostenibile	MEDIA
	Sensibilizzazione degli operatori e dei clienti (info point, cartelloni, occasioni pubbliche) su temi Ambientali	Sensibilizzazione ambientale	MEDIA

**CONFRONTO TRA LE PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO
E I 10 TREND DI MERCATO**

		Sustainable & Responsible	Local & practical Experiences	Chance to change	Self&Smart booking	YOUUnique	Social	Solo-family travels	Short but intense	Discovering Adventures	Bleisure /Smart working
Proposte di miglioramento	PRIORITA'	A	A	A	M	M	M	M	M	B	B
Rete itinerari	ALTA	X	X	X		X		X	X	X	
Accessibilità e mobilità persone disabili	ALTA	X	X			X					
Rete trasporti interni	ALTA	X			X				X		X
Qualità servizi IAT	ALTA	X	X		X		X		X	X	
Piattaforma IAT	ALTA	X	X		X		X		X	X	
Portale di area e strumenti social	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prodotti turistici tematici	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Integrazione per offerte commerciali	ALTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eventi	ALTA	X	X		X		X		X		
Coordinamento Eventi	ALTA	X	X		X		X		X		
Università, Scuole e imprese	ALTA	X	X		X		X		X		
Integrazione operatori	ALTA	X	X		X		X		X		
Scelte eco-sostenibili	ALTA	X		X		X	X				
Mobilità sostenibile	MEDIA	X	X			X		X	X	X	
Accoglienza	MEDIA	X	X		X		X		X		
Regolamenti di Ambito	MEDIA				X				X		
Cura del territorio	MEDIA	X	X	X			X	X			
Segnaletica turistica	MEDIA		X								
Sensibilizzazione ambientale	MEDIA	X		X			X				

**QUADRO STRATEGICO
DI INDIRIZZO
DELL'AMBITO TERRE DI PISA⁶**

Proposte di miglioramento		PRIORITA'	STRATEGIE TIPO 1	STRATEGIE TIPO 2
			Sviluppare azioni di miglioramento in grado di sfruttare i punti di forza costituiti dalle proprie risorse distintive, se possibile attivando nuove opportunità offerte dal mercato e/o compensando eventuali minacce provenienti dall'esterno	Sviluppare azioni di miglioramento in grado di eliminare debolezze e criticità che impediscono di valorizzare al meglio i punti di forza, se possibile attivando nuove opportunità di mercato e/o compensando eventuali minacce esterne
Rete itinerari		ALTA	Valorizzare gli ambienti naturali poco antropizzati puntando a turisti più responsabili e motivati a scelte sostenibili	Compensare debolezze su mobilità interna attivando servizi in grado di attirare nuovi segmenti di mercato
Accessibilità e mobilità persone disabili		ALTA		
Rete trasporti interni		ALTA		
Mobilità Sostenibile		MEDIA	Valorizzare le offerte ed esperienze meno conosciute rendendole facilmente accessibili e prenotabili Favorire la crescita di una cultura della accoglienza e la condivisione del valore turistico della destinazione	Annullare il gap informatico sul web offrendo servizi all'avanguardia con tecnologie innovative
Qualità servizi IAT		ALTA		
Piattaforma IAT		ALTA		
Portale di area e strumenti social		ALTA		
Accoglienza		MEDIA		
Scelte eco-sostenibili		ALTA		
Segnaletica turistica		MEDIA		
Cura del territorio		MEDIA		
Sensibilizzazione ambientale		MEDIA		
Prodotti turistici tematici		ALTA		
Integrazione per offerte commerciali		ALTA	Costruire una offerta integrata e competitiva basata sui punti di forza della destinazione	Ridurre frammentazione offerta, ampliare la stagionalità e migliorare la commercializzazione
Eventi		ALTA		
Coordinamento eventi		ALTA		
Integrazione operatori		ALTA		
Università, Scuole e imprese		ALTA		
Regolamenti di Ambito		MEDIA	Aumentare la capacità competitiva delle imprese riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una vera integrazione	Migliorare la professionalità degli operatori e dei giovani Eliminare differenze di gestione all'interno dell'Ambito che possono essere percepite in modo distorto dai turisti e rendono più difficili le integrazioni tra operatori

⁶ Tutti siamo consapevoli di quanto sia drammatica la situazione attuale per il settore del turismo. E' impossibile fare qualunque tipo di previsione sulla stagione in corso. Però una cosa è certa: per quanto in modo diverso, in modo mite o quello che sarà, il primo mercato a rimettersi in moto sarà quello toscano in Toscana e quello italiano. I principali mercati nazionali di riferimento dell'Ambito sono quelli di "prossimità" Toscana, Lombardia. Qui possono essere immaginate azioni e interventi a breve termine, per farsi trovare pronti e compatti al momento in cui le attività potranno riaprire e ci sarà una ripartenza. Ora, subito. Azioni nei confronti dei mercati di prossimità che saranno utili per la sopravvivenza delle imprese.

Cronoprogramma generale 2021-2023

Data la complessità delle azioni che dovranno attuare gli indirizzi strategici sopra descritti, **l'orizzonte temporale** del cronoprogramma per la gestione della destinazione copre il periodo triennale **da gennaio 2021 a giugno 2023**. Il cronoprogramma è diviso per **semestri**.

		Gennaio 2021 Giugno 2021	Luglio 2021 Dicembre 2021	Gennaio 2022 Giugno 2022	Luglio 2022 Dicembre 2022	Gennaio 2023 Giugno 2023
Proposte di miglioramento	PRIORITA'					
Rete itinerari	ALTA					
Accessibilità e mobilità persone disabili	ALTA					
Rete trasporti interni	ALTA					
Mobilità Sostenibile	MEDIA					
Qualità servizi IAT	ALTA					
Piattaforma IAT	ALTA					
Portale di area e strumenti social	ALTA					
Accoglienza	MEDIA					
Scelte eco-sostenibili	ALTA					
Segnaletica turistica	MEDIA					
Cura del territorio	MEDIA					
Sensibilizzazione ambientale	MEDIA					
Prodotti turistici tematici	ALTA					
Integrazione per offerte commerciali	ALTA					
Eventi	ALTA					
Coordinamento eventi	ALTA					
Integrazione operatori	ALTA					
Università, Scuole e imprese	ALTA					
Regolamenti di Ambito	MEDIA					

PREMESSA alla Seconda Parte

Questa seconda parte del documento raccoglie le indicazioni emerse nella fase di avvio dell'Ambito e le sviluppa definendo in modo più dettagliato le azioni da attuare a partire dal 2020, recependo quanto emerso dal lavoro svolto dall'Ambito nella fase di start up.

Infatti, la prima parte del presente documento si poneva l'obiettivo di diventare un preciso riferimento per l'attività dell'Ambito turistico; allo stesso tempo si è ulteriormente sviluppato lungo la seconda fase di start up grazie alla produzione di contenuti grafici, testuali e visuali per la futura attività di comunicazione. Successivamente alla chiusura della stagione dovranno essere sempre più coinvolti gli operatori locali attraverso incontri di co-progettazione sui prodotti turistici e l'avvio di concrete iniziative di progettazione da parte dei gruppi di lavoro costituiti all'interno della Conferenza dei Sindaci.

La seconda parte di questo Destination Management Plan (DMP) contiene un approfondimento statistico sul posizionamento della destinazione Terre di Pisa rispetto ad altre aree simili della Regione Toscana: Arezzo, Piana di Lucca, Terre di Siena.

Segue poi la definizione dettagliata dell'organizzazione dell'Ambito nella forma di una DMO secondo l'impostazione emersa nelle riunioni dell'OTD, completata dalla descrizione delle attività operative per la gestione della destinazione, corredate di informazioni riguardanti le risorse organizzative e finanziarie necessarie, gli strumenti più importanti ed il collegamento con le linee guida ed i programmi delle agenzie regionali (TPT e FST). Il documento si conclude con la definizione di alcune idee progetto di Ambito e delle azioni prioritarie sulla base delle indicazioni emerse nelle indagini svolte con gli stakeholders territoriali, oltre alle indicazioni sulle modalità di monitoraggio del risultato delle azioni da attuare per verificare la validità e la ricaduta delle risorse investite.

Questo documento racchiude quindi l'intenso lavoro svolto nel primo anno di attività ed indica i progetti attuabili nei prossimi anni, frutto di un concreto impegno a lavorare insieme condiviso dalle amministrazioni comunali dell'Ambito per lo sviluppo turistico della destinazione Terre di Pisa.

IL POSIZIONAMENTO SUL MERCATO DELL'AMBITO TERRE DI PISA RISPETTO AD ALTRE AREE DELLA TOSCANA

(Fonte: Elaborazioni CST su dati Regione Toscana)

Secondo la letteratura del marketing, per competitività di una destinazione si intende la capacità di porsi efficacemente sul mercato, riuscendo a soddisfare le esigenze dei consumatori/turisti e guadagnandone le preferenze, ma soprattutto agendo in un'ottica di gestione efficiente e sostenibile nel medio/lungo periodo.

Ma al di là degli approcci e delle definizioni, la cosa che conta, e che sempre di più si rivela fondamentale, è che prima di decidere qualsiasi azione strategica è necessario capire il posizionamento e gli elementi distintivi che caratterizzano la località rispetto ad altre. La molteplicità di mete turistiche presenti sul mercato rende sempre più difficile per una destinazione mantenere il proprio vantaggio competitivo, anche dopo aver raggiunto un buon posizionamento strategico. Pertanto le destinazioni devono saper valutare la loro capacità di attrazione, innovarsi continuamente, consapevoli che i comportamenti della domanda si modificano nel tempo.

È per questo motivo che sono stati raccolti ed elaborati una serie di dati con l'obiettivo di estrapolare un'idea di posizionamento delle Terre di Pisa attraverso la comparazione di alcuni "indicatori". Per l'analisi sono stati messi a confronto i dati di mercato con quelli di altre due aree omogenee: l'area di Arezzo, la Piana di Lucca e le Terre di Siena. La scelta delle aree competitors è stata operata non tanto per similitudine di offerta, quanto per il fatto che gli Ambiti nascono e si sviluppano attorno ad alcune delle principali città d'arte toscane.

Partendo dall'analisi dei dati delle statistiche ufficiali forniti dalla Regione Toscana, le aree presentano una differenza significativa sia nel numero di strutture ricettive ufficiali, sia nella capacità di posti letto, sia per il dimensionamento della domanda turistica.

Dimensione del mercato turistico Ambiti – Anno 2018

	Terre di Pisa	Arezzo	Piana di Lucca	Terre di Siena
Esercizi	1.206	324	451	745
Posti letto	28.265	4.935	6.831	16.464
Arrivi	1.063.876	239.802	317.036	699.763
Presenze	2.925.127	469.448	725.934	1.672.945

Per misurare la pressione esercitata dai turisti nei quattro Ambiti sono stati calcolati due indicatori; si tratta della densità turistica e del tasso di turisticità, ottenuti dal rapporto tra le presenze turistiche rispettivamente con la superficie territoriale e la popolazione residente.

Con 2.100 presenze per chilometro quadrato di superficie territoriale, le Terre di Pisa nonostante la maggiore estensione risultano l'area soggetta ad una pressione turistica più alta; se però il riferimento è al numero di residenti, l'impatto antropico provocato dalla domanda raggiunge il livello massimo per le Terre di Siena e a seguire, ma con un valore più basso, l'area pisana.

Indicatori della domanda turistica – Anno 2018

Ambito	Densità turistica ⁷	Tasso di turisticità ⁸
Terre di Pisa	2.100	7,5
Arezzo	1.026	4,4
Piana di Lucca	1.648	4,4
Terre di Siena	1.525	17,7

La valutazione sull'andamento della domanda ha preso in esame il periodo 2010 – 2018. I risultati sono positivi per tutte le aree, con una variazione media generale del +14,0%; per le Terre di Pisa gli 11 punti percentuali di crescita equivalgono a circa 290 mila presenze in più, ovvero l'incremento assoluto più elevato.

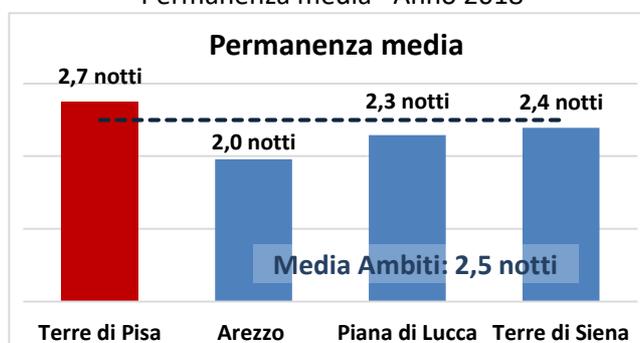
Variazione delle presenze turistiche – Periodo 2010 - 2018

Ambito	Periodo 2010-2018	
	Var. ass.	Var. %
Terre di Pisa	+290.406	+11,0%
Arezzo	+257.569	+121,6%
Piana di Lucca	+75.365	+11,6%
Terre di Siena	+88.503	+5,6%



Nel corso della stagione 2018, la permanenza media dei turisti nelle Terre di Pisa è stata di 2,7 notti, una durata superiore a quella rilevata nelle aree competitor.

Permanenza media– Anno 2018

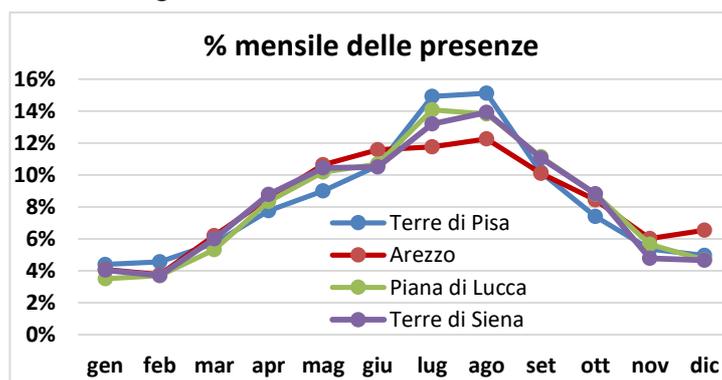


La distribuzione mensile dei flussi turistici non presenta importanti differenze tra i quattro Ambiti e in generale non appare condizionata da una significativa componente stagionale. La stagione inizia a prendere consistenza a partire dai mesi di marzo e aprile, presumibilmente con le festività pasquali e i ponti primaverili, cresce nei mesi successivi fino ai livelli massimi di luglio e agosto per poi diminuire fino ai livelli più bassi dei mesi invernali. I flussi delle Terre di Pisa, in parte legati al turismo balneare, presentano una concentrazione più accentuata nel bimestre luglio-agosto, Arezzo invece spicca per la maggiore uniformità.

⁷ Densità turistica = Presenze/Superficie territoriale

⁸ Tasso di turisticità = Presenze / Popolazione residente

Stagionalità dei flussi turistici – Anno 2018



Sempre nel 2018, la composizione della domanda turistica nelle Terre di Pisa ha registrato una quota simile di presenze di turisti italiani e stranieri; una suddivisione analoga è stata rilevata anche per l'area aretina, mentre sia nella Piana di Lucca sia nelle Terre di Siena il tasso di internazionalizzazione si è avvicinato al 60% del totale.

Movimento turistico per nazionalità

Ambito	Italiani		Stranieri	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Terre di Pisa	403.878	1.464.270	659.998	1.460.857
Arezzo	139.440	243.030	100.362	226.418
Piana di Lucca	149.833	302.929	167.203	423.005
Terre di Siena	315.611	676.063	384.152	996.882

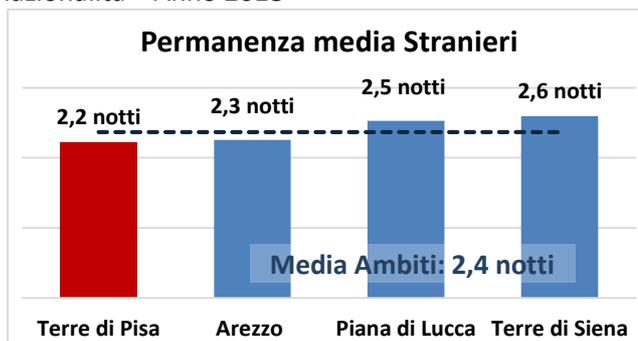
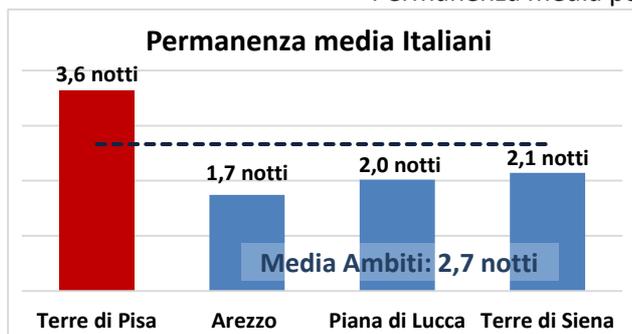
Nelle Terre di Pisa così come negli altri Ambiti, la spinta maggiore alla crescita del turismo è arrivata dai mercati esteri. Rispetto al 2010, le presenze straniere sono cresciute del 38,9% nell'area pisana, con un balzo di oltre 400 mila pernottamenti. L'andamento degli italiani è stato più incerto; sono cresciuti in maniera rilevante ad Arezzo, sono stati positivi anche nell'area lucchese mentre sono diminuiti nell'Ambito pisano e in quello di Siena.

Variazione delle presenze turistiche per nazionalità – Periodo 2010 - 2018

Ambito	Italiani		Stranieri	
	Var. ass.	Var. %	Var. ass.	Var. %
Terre di Pisa	-118.592	-7,5%	+408.998	+38,9%
Arezzo	+115.013	+89,8%	+142.556	+170,0%
Piana di Lucca	+24.750	+8,9%	+50.615	+13,6%
Terre di Siena	-69.769	-9,4%	+158.272	+18,9%

Nell'area pisana, la permanenza media dei turisti italiani è stata di 3,6 notti, una durata decisamente più alta di quella registrata negli altri territori e chiaramente influenzata dai soggiorni mediamente più lunghi nelle località costiere del comune di Pisa. Al contrario, il dato degli stranieri si ferma a 2,2 notti, ovvero il valore in assoluto più basso rispetto alle aree competitors.

Permanenza media per nazionalità – Anno 2018



Per i primi 6 mercati nazionali ed esteri di ciascun Ambito, sono state riportate le rispettive quote di presenze registrate nel corso del 2018 e le variazioni percentuali per il periodo 2010-2018.

Rispetto alle altre aree, nelle Terre di Pisa spicca da un lato la quota elevata di turisti toscani (circa un quarto del totale italiani) dall'altro la presenza ai primi posti di due mercati non proprio di prossimità, come Sicilia e Puglia. Per quanto riguarda le tendenze degli ultimi anni, tutti i principali mercati regionali sono in calo, in particolare i toscani.

Per quanto riguarda la componente straniera, l'area pisana non annovera gli Stati Uniti tra i principali mercati esteri mentre include la Russia; dal 2010 tutti i mercati esteri sono cresciuti a ritmi considerevoli con la sola eccezione dei Paesi Bassi.

Principali mercati italiani

Terre di Pisa			Arezzo		
	% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %
	Italiani	'18/'10		Italiani	'18/'10
Toscana	25,2%	-23,8%	Lazio	20,0%	+118,6%
Lombardia	9,7%	-0,7%	Lombardia	15,1%	+73,4%
Sicilia	9,5%	-2,8%	Toscana	11,2%	+92,8%
Lazio	7,1%	-7,1%	Campania	8,7%	+64,0%
Puglia	6,5%	-7,3%	Veneto	7,3%	+78,6%
Campania	5,7%	-19,3%	Piemonte	6,2%	+97,7%

Piana di Lucca			Terre di Siena		
	% su tot.	Var. %		% su tot.	Var. %
	Italiani	'18/'10		Italiani	'18/'10
Lombardia	18,2%	+9,7%	Lombardia	15,0%	-7,5%
Lazio	15,4%	+32,9%	Lazio	14,8%	-16,3%
Toscana	12,3%	+7,3%	Toscana	13,6%	-16,9%
Emilia-R.	8,6%	+15,4%	Campania	7,8%	-29,2%
Campania	7,7%	+22,6%	Emilia-R.	7,1%	+4,1%
Piemonte	7,6%	+11,1%	Veneto	6,5%	-2,0%

Principali mercati Stranieri

Terre di Pisa			Arezzo		
	% su tot. Stranieri	Var. % '18/'10		% su tot. Stranieri	Var. % '18/'10
Germania	14,8%	+18,9%	Germania	16,6%	+225,1%
Regno Unito	9,5%	+27,2%	India	12,4%	/
Francia	8,4%	+31,7%	Stati Uniti	8,5%	+107,5%
Paesi Bassi	6,4%	+0,4%	Cina	8,4%	+2.237%
Cina	5,3%	+273,5%	Paesi Bassi	6,4%	+75,7%
Russia	4,4%	+284,7%	Regno Unito	5,9%	+321,7%

Piana di Lucca			Terre di Siena		
	% su tot. Stranieri	Var. % '18/'10		% su tot. Stranieri	Var. % '18/'10
Regno Unito	14,3%	+33,1%	Stati Uniti	15,6%	+19,5%
Stati Uniti	14,2%	+32,5%	Germania	14,5%	+8,2%
Germania	14,1%	+17,1%	Regno Unito	8,4%	+8,2%
Francia	7,6%	-14,3%	Francia	8,2%	+14,3%
Paesi Bassi	5,8%	-13,5%	Paesi Bassi	6,2%	+2,8%
Cina	3,6%	+205,5%	Spagna	4,5%	+41,3%

In tutti gli Ambiti, la scelta del tipo di alloggio si è orientata prevalentemente verso le sistemazioni alberghiere, tuttavia solamente ad Arezzo e nella Piana di Lucca il numero di pernottamenti trascorsi in questi esercizi è stato superiore a quello rilevato per le altre strutture. Nelle Terre di Pisa, il 56% dei pernottamenti complessivi registrati nel corso del 2018 è avvenuto nel comparto extralberghiero.

Movimento turistico per tipologia ricettiva

Ambito	Alberghiero		Extra	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Terre di Pisa	721.370	1.282.600	342.506	1.642.527
Arezzo	179.015	279.282	60.787	190.166
Piana di Lucca	206.881	413.969	110.155	311.965
Terre di Siena	452.249	835.723	247.514	837.222

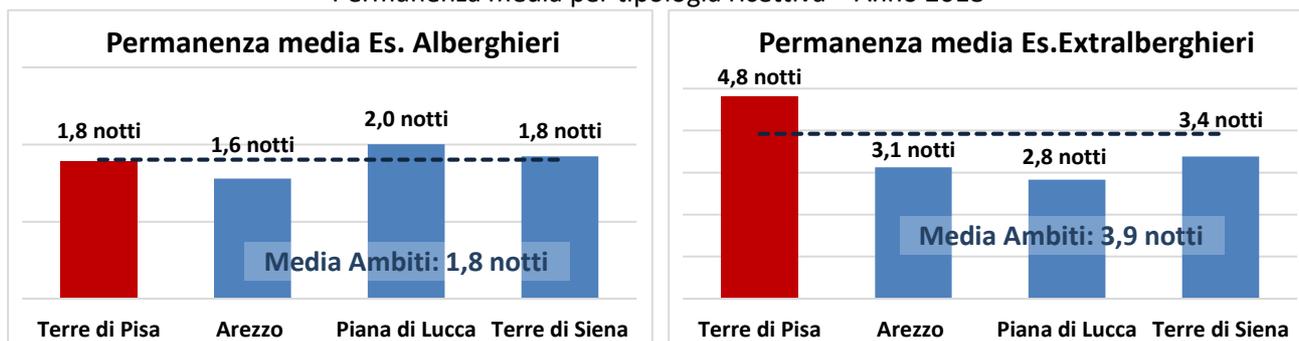
La crescita dei flussi tra il 2010 ed il 2018 ha premiato soprattutto il comparto extralberghiero. Ad eccezione delle Terre di Siena, infatti i risultati di queste strutture sono sempre stati migliori di quelli registrati negli alberghi e Rta. Per l'area pisana le presenze extralberghiere sono cresciute di oltre 14 punti percentuali (+207 mila), quelle alberghiere di 7 punti (+84 mila).

Variazione delle presenze turistiche per tipologia ricettiva – Periodo 2010 – 2018

Ambito	Alberghiero		Extra	
	Var. ass.	Var. %	Var. ass.	Var. %
Terre di Pisa	83.689	+7,0%	206.717	+14,4%
Arezzo	119.942	+75,3%	137.627	+262,0%
Piana di Lucca	-3.043	-0,7%	78.408	+33,6%
Terre di Siena	79.648	+10,5%	8.855	+1,1%

La durata media dei soggiorni nelle strutture alberghiere non presenta grosse differenze attestandosi intorno alle 1,8 notti; al contrario, la permanenza media negli esercizi complementari mostra una maggiore variabilità soprattutto per l'area pisana dove si raggiungono quasi le 5 notti.

Permanenza media per tipologia ricettiva – Anno 2018



Infine, di seguito viene riportata la distribuzione dei flussi per risorsa turistica prevalente (non è stata inserita la Piana di Lucca in quanto la quasi totalità dei flussi ricadono nella risorsa di "arte e affari"), con la relativa variazione percentuale tra il 2010 e il 2018.

Nelle Terre di Pisa, dove i comuni sono raggruppati in 3 diversi prodotti prevalenti, circa il 76% delle presenze si concentra nelle località di arte e affari, il 15% nei comuni termali e il 9% nelle destinazioni di campagna e collina. L'andamento positivo del turismo degli ultimi anni ha premiato tutte e tre questi raggruppamenti.

Presenze turistiche per risorsa turistica prevalente

	<i>Terre di Pisa</i>		<i>Arezzo</i>		<i>Terre di Siena</i>	
	<i>Presenze</i>	<i>Var. % '18/'10</i>	<i>Presenze</i>	<i>Var. % '18/'10</i>	<i>Presenze</i>	<i>Var. % '18/'10</i>
Arte e affari	2.209.595	+9,8%	455.276	+128%	1.066.951	+0,5%
Montagna	/	/	/	/	/	/
Termale	437.734	+5,9%	/	/	114.101	+30,5%
Campagna e collina	277.798	+33,0%	14.172	+18,1%	436.998	+10,2%
Altro interesse	/	/	/	/	54.895	+43,3%

REPUTAZIONE DIGITALE (WEB REPUTATION) DELL'AMBITO TERRE DI PISA

Una analisi comparativa tra gli stessi Ambiti è stata realizzata anche sulla presenza “digitale” dei rispettivi sistemi di offerta territoriale. In particolare, l’osservazione è stata circoscritta alle strutture ricettive, ai ristoranti e alle “attrazioni” oggetto di recensioni sui tre dei principali siti di commercializzazione online: Booking.com per la ricettività, The Fork per la ristorazione e Tripadvisor per le Attività e le cose da fare/vedere.

Il primo dato è riferito al numero totale delle strutture ricettive delle Terre di Pisa presenti su Booking.com, che è pari a 1.317 con un voto medio 8,7 equivalente al giudizio “Buono”, su una scala da 1 a 10 dove vengono valutati: la pulizia, il comfort, la posizione, i servizi, lo staff, il rapporto qualità/prezzo e la presenza di Wi-Fi gratuito. Le 3 aree competitors, Arezzo, Piana di Lucca e Terre di Siena, ottengono voti più alti: 9,1 gli ambiti Arezzo e Piana di Lucca (che corrispondono al giudizio Eccellente) e 9 le Terre di Siena.

La presenza delle strutture ricettive su Booking.com

	Terre di Pisa	Arezzo	Piana di Lucca	Terre di Siena
N.° strutture ricettive	1.317	309	1.061	869
Voto medio	8,7	9,1	9,1	9,0

Per l’offerta ristorativa dell’ambito Terre di Pisa è stata analizzata la piattaforma The Fork del gruppo Tripadvisor; 239 le attività presenti che ottengono un voto medio pari a 8,5 su una scala da 1 a 10; i voti vengono attribuiti alla cucina, al servizio e all’atmosfera. Stesso voto, relativo a 118 attività, per l’ambito Piana di Lucca; superiori quelli delle altre due aree di confronto: 8,9 conseguito dai 65 ristoranti di Arezzo e 9 dai 110 delle Terre di Siena.

La presenza dei ristoranti su The Fork

	Terre di Pisa	Arezzo	Piana di Lucca	Terre di Siena
N.° ristoranti	239	65	118	110
Voto medio	8,5	8,9	8,5	9,0

L’ultima osservazione è stata dedicata alle “Attrazioni/Cose da fare e vedere” presenti su Tripadvisor. 256 i riferimenti censiti per le Terre di Pisa, 129 per l’ambito Arezzo, 227 per la Piana di Lucca e 329 quelle relative alle Terre di Siena, suddivisi in 14 categorie.

La categoria maggiormente rappresentata in terre di Pisa e tutte le aree competitors è quella dei Siti d’interesse per un totale di 192 riferimenti, (50 nell’ambito Arezzo, 94 nella Piana di Lucca e 137 in Terre di Siena), suddivisa a sua volta in diverse sotto categorie:

- Chiese e Cattedrali
- Siti religiosi e luoghi sacri
- Luoghi e punti d’interesse
- Siti storici
- Edifici architettonici
- Monumenti e statue
- Castelli
- Rovine antiche
- Fattorie
- Torri
- Ponti
- Cimiteri
- Fontane
- Arene e stadi

Le Cose da fare/vedere su Tripadvisor

	Terre di Pisa	Arezzo	Piana di Lucca	Terre di Siena
Siti d'interesse	192	50	94	137
Attività all'aperto	55	5	26	30
Vita notturna	43	2	6	8
Cibo e bevande	31	19	35	39
Shopping	29	15	25	45
Musei	27	14	6	29
Parchi e natura	18	5	11	10
Trasporti	18	3	5	7
Giochi e divertimenti	15	2	2	4
Risorse per i viaggiatori	10	2	4	6
Spa e Benessere	9	5	3	3
Concerti e spettacoli	5	4	3	3
Parchi divertimenti e acquatici	3	-	-	-
Corsi e laboratori	1	3	7	8
Totale	456	129	227	329

Dalla categoria “Siti d’interesse” che rappresentano i principali attrattori delle Terre di Pisa sulla piattaforma Tripadvisor, ne sono stati selezionati 15, corrispondenti ai riferimenti che hanno ottenuto il maggior numero di recensioni; in totale ottengono oltre 46.000 recensioni e un voto medio pari a 4,4 che sulla scala di valutazione da 1 a 5 cerchi corrisponde al giudizio tra “Molto buono” ed “Eccellente”. La città di Pisa, le cui risorse presenti su Tripadvisor rappresentano il 60% del totale dell’intero ambito, ottiene un numero altissimo di recensioni (solo per la Torre di Pisa se ne contano circa 22.000).

Le 15 principali attrazioni della categoria “Siti d’interesse”, secondo Tripadvisor

Risorsa	Comune
Torre di Pisa	Pisa
Piazza dei Miracoli	Pisa
Duomo di Pisa	Pisa
Battistero di San Giovanni	Pisa
Piazza dei Cavalieri	Pisa
Camposanto	Pisa
Santa Maria della Spina	Pisa
Murale Keith Haring	Pisa
Teatro del Silenzio	Lajatico
Borgo Stretto	Pisa
Certosa di Calci	Calci
Rocca Federico II	San Miniato
Centro storico di San Miniato	San Miniato
Rocca di Vicopisano	Vicopisano
Castello dei Vicari	Casciana Terme Lari

La seconda categoria in ordine di importanza, con 55 riferimenti, è quella relativa alle “Attività all’aperto” che comprendono: tour nella natura, escursioni, tour in bicicletta, trekking, spiagge e beach club, giri in barca, sport acquatici, immersioni, tour a cavallo, ecc.; in nessuna delle aree

competitors questa categoria è ugualmente predominante.

La categoria “Vita notturna” (in essa compaiono bar, club, pub, discoteche, ecc.), con 43 riferimenti, si colloca al terzo posto; inferiore il numero nelle aree competitors (Arezzo 5, Terre di Siena 30 e 26 nella Piana di Lucca).

A seguire, con 31 riferimenti, abbiamo la categoria “Cibi e Bevande”, che comprende Tour enogastronomici, Cantine e vigne, Visite e degustazioni, Corsi di cucina, ecc., (45 in Terre di Siena, 35 Piana di Lucca e 19 Arezzo).

I 5 principali riferimenti in totale ottengono circa 1.700 recensioni e un voto medio pari a 5, ottenendo pertanto il giudizio pieno di “Eccellente”.

Le principali attrazioni della categoria “Cibi e bevande”, secondo Tripadvisor

Risorsa	Comune
Bell'Italia	Pisa
Arianna & Friends	Terricciola
Truffle in Tuscany	San Miniato
Podere Pellicciano	San Miniato
Podere La Chiesa	Terricciola

SEZIONE 4: ORGANIZZAZIONE DELLA DMO DI AMBITO

Scelta del modello organizzativo dell'Ambito

A seguito della presentazione del modello di “Governance” di un Ambito turistico, si suggerisce alla Conferenza dei sindaci due modelli organizzativi rappresentati dalla **ipotesi n. 1** che prevede una DMO con funzioni ridotte all'essenziale ed una unica DMC con ampie funzioni e deleghe per la gestione del settore turismo nella destinazione e dalla **ipotesi n. 2** che, invece prevede maggiori funzioni assegnate alla DMO di Ambito ed unica DMC con funzioni limitate alle attività di comunicazione e di promo-commercializzazione della destinazione.

Come si vede nelle pagine seguenti, l'ipotesi 1 prevede la gestione diretta da parte della DMO di alcune attività istituzionali, il coordinamento amministrativo, la gestione dell'OTD e le attività di controllo della DMC incaricata di svolgere le tipiche azioni di organizzazione prodotto turistico, di comunicazione e di promo-commercializzazione dei prodotti dell'Ambito e di redazione specializzata dell'informazione turistica di Ambito, attraverso la selezione di fornitori esterni specialistici.

L'ipotesi 2 prevede invece, la gestione diretta da parte della DMO di Ambito oltre che delle attività istituzionali anche le attività di coordinamento dell'informazione turistica tramite la selezione di fornitori esterni specialistici e differenziati. La funzione di organizzazione di eventi locali, di coordinamento e gestione degli uffici informazioni, di comunicazione rimane in capo alla DMO di Ambito tramite gestione diretta o assegnazione a terzi tramite convenzioni o gare d'appalto. La DMC viene coinvolta solo per attività di comunicazione e per la costruzione di nuove offerte e prodotti turistici tematici e le successive azioni di promozione e commercializzazione. Tali funzioni sono svolte dalla DMC in piena autonomia sotto il controllo dell'Ambito.

La **suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito**, utilizzata nei due schemi di ipotesi organizzative tracciate nella prima parte, è stata ottimizzata modificando e semplificando leggermente le funzioni riguardanti la destinazione turistica. Trattandosi di molteplici funzioni, si è cercato di aggregarle in modo leggermente diverso e più operativo, lasciandole comunque divise in 16 categorie a loro volta raggruppate per competenza della DMO o della DMC ed aggregandole in 3 o 4 gruppi:

- attività istituzionali
- informazione e accoglienza turistica
- comunicazione turistica
- promo-commercializzazione

IPOTESI N. 1: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito

D M O	ATTIVITA' ISTITUZIONALI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestione e Coordinamento amministrativo, riguardante l'attuazione dei compiti burocratici assolti dal Comune capofila; 2. Progetti di Ambito su risorse, infrastrutture ed eventi locali, riguardanti specifiche offerte di Ambito 3. Coordinamento gestionale DMO; 4. Gestione OTD e dialogo con stakeholders presenti all'interno della consulta, funzione esplicitamente assegnata all'organo di governo dell'Ambito 5. Redazione su indicazioni della DMC del Piano operativo con TPT, oggetto specifico della Convenzione con TPT 6. Attività di controllo delle azioni messe in essere dalla DMC
	D M C	INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E COMUNICAZIONE
		PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE

		<p>line, attività promozionali sul territorio sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: workshop, educational, press trip, blog tour ecc.</p> <p>7. Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali per i segmenti di mercato indicati sulla base del piano operativo definito con Toscana Promozione Turistica: selezione eventi, eventuale gestione stand ed appuntamenti, rappresentanza del territorio e/o coinvolgimento diretto degli operatori, attività di follow up clienti e gestione richieste di business</p> <p>8. Relazione con buyers nazionali ed internazionali per lo sviluppo dei canali distributivi dell'Ambito</p> <p>9. Vendita prodotti turistici, fase finale del processo di commercializzazione alla quale segue comunque un'attività di controllo per verificare il buon esito del prodotto venduto e gli eventuali miglioramenti necessari.</p>
--	--	---

Schema della ipotesi organizzativa 1

AREA ATTIVITA' DMO DI AMBITO					AREA ATTIVITA' DMC UNICA										
ATTIVITA' ISTITUZIONALI					INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E COMUNICAZIONE					PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE					
Coord.to ammin.vo	Progetti di Ambito su risorse locali	Gestione OTD e dialogo con operatori	Attività di controllo azioni DMC	Piano operativo con TPT	Back office e gestione piattaforma IAT	Supporti cartacei	Ufficio stampa	Portale web	Web Mktng & Social Media	Analisi destinazione e strategica	Coordinamento operatori e Integraz.ne offerta locale	Costruzione prodotti turistici tematici	Part.ne eventi di promozione e comm.ne	Relazioni con buyer ita/est	Vendita prodotti turistici
GD					GA					GA					

Legenda modalità di gestione

Gestione diretta dell'Ambito **GD**
Gara di appalto **GA**

Legenda grafica



IPOTESI N. 2: suddivisione definitiva delle funzioni dell'Ambito

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

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

Schema della ipotesi organizzativa 2

AREA ATTIVITA' DMO DI AMBITO											AREA ATTIVITA' DMC DI AMBITO				
ATTIVITA' ISTITUZIONALI ANALISI E CONTROLLO						INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA		COMUNICAZIONE TURISTICA			PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE				
Coord.to ammin.vo	Progetti di Ambito su risorse locali	Gestione OTD e dialogo operatori	Piano operativo con TPT	Analisi destinazione e strategica	Attività di controllo azioni DMC	Back office e gestione piattaforma IAT	Supporti cartacei IAT	Ufficio stampa	Materiale promozionale prodotti	Web Mktng & Social Media	Coordinamento operatori e Integraz.ne offerta locale	Costruzione prodotti turistici tematici	Part.ne eventi di promozione e comm.ne	Relazioni con buyer ita/est	Vendita prodotti turistici
GD				GA		GA		GA			GA				

Legenda modalità di gestione

Gestione diretta dell'Ambito **GD**
Gara di appalto **GA**

Legenda grafica



Gestione della Destinazione

La gestione della Destinazione Terre di Pisa, come Ambito turistico, prevede un approccio di Destination Management finalizzato ad integrare all'interno di un processo strategico le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici per posizionare la destinazione sul mercato valorizzando le sue caratteristiche.

Come ampiamente descritto nella prima parte del documento, le DMO/DMC rappresentano, infatti, un modello organizzativo per la gestione di destinazioni turistiche atto a rafforzare i servizi e le risorse delle varie identità territoriali, integrando funzioni amministrative e gestionali.

Nello schema organizzativo delineato dal presente documento, la gestione della DMO di Ambito è organizzata tramite i seguenti soggetti di supporto all'attività della Conferenza dei Sindaci come organo decisionale e del Comune capofila in qualità di soggetto attuatore.

Tavoli di lavoro permanenti su progetti formati dai Comuni dell'Ambito sotto la guida della DMC

I gruppi sono composti dai rappresentanti dei Comuni nella Conferenza dei Sindaci e la DMC individuata ha il compito di coordinare le attività e riportare a tutti i Comuni dell'Ambito l'avanzamento dei lavori garantendo la trasparenza delle decisioni assunte.

Tali gruppi si possono formare, come già avvenuto, all'interno dell'Ambito su progetti relativi a prodotti turistici tematici (già avviati per il wedding, l'enogastronomia), coordinati dalla DMC dell'Ambito, alla quale dovranno partecipare aziende direttamente coinvolte nella filiera turistica tematica.

Destination manager

Data la complessità delle competenze tecniche necessarie alla buona attuazione del processo di Destination Management dell'Ambito, risulta necessario prevedere un supporto interno e/o esterno che può essere fornito da un singolo professionista o da un gruppo di esperti in qualità di Destination Manager (DM). Al contrario dei DM a carattere più commerciale, impiegati dalle destinazioni turistiche già organizzate con una DMO, nel modello organizzativo previsto per l'Ambito Terre di Pisa, tale supporto avrà una collocazione di partner tecnico della DMO con un mix di responsabilità da comporre in base alle necessità dell'Ambito ed alle risorse disponibili, riconducibili alle seguenti categorie gestionali:

- supporto all'organo di governo politico della destinazione per tutte le attività previste dalla normativa regionale;
- elaborazione del piano operativo, sulle proposte derivanti dalla DMC attivata e dalla agenzia di Comunicazione incaricata, confrontandosi con TPT/FST per le decisioni inerenti all'attività di comunicazione, promozione e commercializzazione;
- referente unico della DMC per le attività di controllo, monitoraggio ed indirizzo della DMO sulla promo-commercializzazione

Modalità gestionali Ipotesi n. 1 delle funzioni dell'Ambito per il 2020/2022

D M O	ATTIVITA' ISTITUZIONALI	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e Coordinamento amministrativo • Progetti di Ambito su risorse locali, • Coordinamento gestionale DMO; • Gestione OTD • Redazione Piano operativo con TPT, • Attività di controllo azioni 	Per tutte le attività è prevista la gestione diretta dell'Ambito tramite la Conferenza dei Sindaci e il Comune capofila, con un referente tecnico/destination manager interno, eventualmente supportato da partner e consulenti tecnici soprattutto per il coordinamento gestionale della DMO, compresa redazione del Piano Operativo con TPT, la gestione dell'OTD e per specifici progetti di Ambito, da coinvolgere in regime di affidamento diretto
D M C	INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA E COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Attività di Back office redazione Ambito (gestione piattaforma IAT), • Supporti informativi cartacei, • Ufficio stampa e comunicazione, • Web Marketing & Social Media, • Portale web di Ambito, 	Per tutte le attività è prevista la gestione della DMC dell'Ambito tramite fornitori, previo appalto e controllo del Comune capofila
	PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della destinazione • Analisi strategica delle necessità • Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici • Organizzazione, Integrazione e coordinamento dell'offerta locale in Ambito leisure e Mice, • Costruzione prodotti turistici tematici, • Organizzazione delle azioni di promozione sul territorio • Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali • Relazione con buyers (canali distributivi dell'offerta dell'ambito) • Vendita prodotti turistici. 	

Modalità gestionali ipotesi n. 2 delle funzioni dell'Ambito per il 2020/2022

D M O	ATTIVITA' ISTITUZIONALI ANALISI E CONTROLLO	Gestione e Coordinamento amministrativo Progetti di Ambito su risorse, infrastrutture ed eventi locali, Gestione OTD e dialogo con stakeholders presenti all'interno della consulta, Redazione su indicazioni della DMC del Piano operativo con TPT, Analisi della destinazione e analisi strategica delle necessità Attività di controllo delle azioni messe in essere dalla DMC	Per tutte le attività è prevista la gestione diretta dell'Ambito tramite la Conferenza dei Sindaci e il Comune capofila, con un referente tecnico/destination manager interno, eventualmente supportati da partner e consulenti tecnici soprattutto per il coordinamento gestionale della DMO, compresa redazione del Piano Operativo con TPT, la gestione dell'OTD e per specifici progetti di Ambito, da coinvolgere in regime di affidamento diretto o bando di gara (analisi destinazione, analisi strategica, attività di audit)
	INFORMAZIONE, ACCOGLIENZA TURISTICA	Attività di Back office e redazione Ambito (gestione piattaforma IAT) Definizione e organizzazione supporti informativi cartacei,	Per tutte le attività è prevista la gestione dell'attività dell'Ambito tramite fornitori specializzati, previo appalto e controllo del Comune capofila
	ATTIVITA' COMUNICAZIONE	DI Ufficio stampa e comunicazione, Web Marketing & Social Media, Organizzazione materiale promozionale Eventuale portale web di Ambito	Per tutte le attività è prevista la gestione dell'attività dell'Ambito tramite fornitori specializzati, previo appalto e controllo del Comune capofila
D M C	PROMOZIONE E COMMERCIALIZZAZIONE	Gestione e coordinamento dei rapporti con gli operatori turistici Organizzazione, Integrazione e coordinamento dell'offerta locale in Ambito leisure e MICE Costruzione prodotti turistici tematici Organizzazione delle azioni di promozione sul territorio. Partecipazione mostre e fiere nazionali ed internazionali Relazione con buyers Vendita prodotti turistici,	Per tutte le attività è prevista la gestione dell'attività dell'Ambito tramite fornitori specializzati, previo appalto e controllo del Comune capofila

Il sistema di informazione turistica dell'Ambito

Nel progetto di start up era presente uno specifico obiettivo riguardante il miglioramento della gestione del sistema IAT, attraverso la costruzione di un sistema coordinato per la produzione dei contenuti informativi e la diffusione negli uffici IAT tramite le piattaforme tecnologiche messe a disposizione dalle agenzie regionali, in particolare dalla piattaforma Make.

Dato che l'insieme degli uffici IAT (derivante dalla mappatura ANCI/IAT e dalla ricognizione effettuata da CCIAA di Pisa) presenti sul territorio dell'Ambito è attualmente gestito da soggetti diversi, si rende necessario il coinvolgimento dei responsabili degli uffici locali per una pianificazione condivisa, a cui dovrebbe seguire la produzione dei materiali cartacei con un preciso piano editoriale di Ambito, ispirato alle linee guida regionali. Si evidenzia, non solo a livello di Ambito, la necessità di adottare una **piattaforma tecnologica** ad hoc per coordinare la redazione e l'implementazione dei contenuti informativi da parte dei singoli uffici IAT, attribuendo loro la funzione di redazione locale per il territorio di competenza, e la successiva distribuzione agli altri uffici in modo da avere un'unica base informativa a carattere sovracomunale.

Vista la presenza di diversi gestori negli uffici IAT, per portare a termine il popolamento della piattaforma, si ritiene necessario avere un **supporto tecnico e di coordinamento** per il personale, in modo da garantire omogenei flussi informativi e comuni modalità di utilizzo della piattaforma informatica.

Mettere in rete il servizio di Informazione e Accoglienza turistica, è un obiettivo prioritario, facendo una riflessione sulla situazione esistente e considerando come punto di partenza e di forza due grandi valori di cui disponiamo:

- le risorse umane e le esperienze di gestione;
- le risorse del territorio (ambientali / storiche / artistiche / archeologiche / naturalistiche / enogastronomiche ...).

Diventa importante organizzare una riunione con i vari soggetti gestori degli uffici IAT dell'ambito per verificare gli elementi critici nella organizzazione delle informazioni di ambito e possibili azioni da mettere in atto nei prossimi mesi per conseguire l'obiettivo comune di realizzare un servizio di informazione coordinato e completo a livello di Ambito.

La messa in rete degli uffici turistici parte necessariamente dall'individuazione e dall'adozione di un modello virtuoso di raccolta delle informazioni attraverso un lavoro costante di "comunicazione interna" tra gli operatori degli uffici turistici, che contribuirà a portare benefici in termini di arricchimento dei contenuti e di acquisizione delle informazioni utili per svolgere il servizio in modo coordinato. Parallelamente dovrà essere strutturato un percorso di formazione e di conoscenza di tutto il territorio dell'Ambito, rivolto agli operatori stessi.

L'obiettivo è quello di arrivare a regime, con un nuovo modello operativo di Ambito e una serie di giornate di formazione svolte, entro il mese di marzo 2021. Il risultato di questo lavoro potrà essere un "vademecum di ambito" in cui potranno essere descritte procedure e modalità di lavoro comuni da adottare in tutti gli IAT dell'Ambito.

Dai vari incontri sul territorio emerge che già un sistema di relazione tra Uffici esiste anche se solo sporadicamente; ogni ufficio, pur lavorando con la massima professionalità, segue tendenzialmente proprie modalità, a volte anche molto differenti l'uno dall'altro, che in alcuni casi potrebbero determinare un dialogo piuttosto difficoltoso.

Altro aspetto messo in evidenza è che, in alcuni casi l'acquisizione di informazioni, contenuti, esperienze, attività ed elementi di interesse ed attrattiva turistica di altre realtà del territorio esterne al proprio Comune si affida unicamente all'interesse e alla volontà personale degli addetti e solo in pochissimi casi o in situazioni particolari avviene uno scambio regolare e organizzato di informazioni tra un ufficio e l'altro. Il fatto che non esista una metodologia comune condivisa e adottata dalla maggior parte degli uffici, crea inoltre difficoltà e squilibrio soprattutto nel momento in cui si verifica

una variazione di personale.

Proprio attraverso la comparazione delle diverse metodologie di lavoro attualmente adottate nei vari uffici IAT e dall'analisi delle "migliori pratiche" si ritiene di poter arrivare in tempi brevi all'individuazione di un percorso comune omogeneo e alla "costruzione" di una procedura per regolamentare sia la comunicazione interna (ovvero quella tra gli uffici IAT) che la comunicazione esterna (ovvero quella con gli operatori turistici, le strutture ricettive, i produttori, le associazioni di categoria e più in generale con tutti i soggetti che operano nel settore turistico).

A tal fine si ritiene opportuno realizzare un sistema di archiviazione delle informazioni e dei contenuti relativi a ciascun Comune dell'Ambito da condividere e incrementare costantemente tramite attività di backoffice, ciascuno per quanto di propria competenza, tenendo conto tuttavia della necessità di adottare criteri omogenei nel linguaggio, nella tipologia di informazioni.

L'attività di coordinamento dovrebbe avere i seguenti compiti:

- Raccogliere informazioni sulle modalità organizzative dei gestori degli uffici e sul materiale informativo utilizzato per svolgere il servizio e più richiesto dai turisti, tramite incontri sia con gli addetti degli uffici IAT che con i responsabili dei soggetti gestori di più uffici laddove esistenti;
- Sensibilizzazione degli addetti degli uffici a fornire informazioni dettagliate ai turisti sull'offerta di tutto l'Ambito ed all'uso dei nuovi supporti cartacei forniti dall'Ambito
- Verificare distribuzione ed uso del nuovo materiale stampato raccogliendo indicazioni sulla percezione dei turisti e sulle eventuali modifiche proposte dagli addetti degli uffici
- Sensibilizzare gli operatori a redigere una lista di suggerimenti per il miglioramento del servizio IAT
- Programmazione attività di formazione dei responsabili e degli addetti IAT per aumentare la conoscenza di tutto il personale coinvolto sulle risorse ed attrazioni turistiche dell'Ambito, tramite educational tour ed incontri in aula e/o in videoconferenza divisi per tematiche di interesse così da far partecipare gli operatori in modo mirato rispetto alle conoscenze già acquisite
- Riversare in automatico i contenuti redazionali che saranno caricati sulla piattaforma IAT (eventi, attività, ecc) sulle piattaforme regionali Visittuscany e Make, magari collegandole ai livelli di rilevanza per gli eventi così da caricarci solo le informazioni di maggiore importanza, al fine di non duplicare il lavoro di caricamento

Le attività di comunicazione: materiale informativo, web marketing e Social media

L'attività di **comunicazione risulta prioritaria** per l'Ambito in considerazione dell'interruzione durata molti anni nella comunicazione unitaria della destinazione, sia online che offline, dopo le attività promosse da APT e Provincia che avevano dato una buona visibilità sia a livello di media sia nei rapporti con TO italiani e esteri.

Questa attività, già iniziata da CCIAA all'interno del progetto Terre di Pisa e avviata con la fase di start up, può consentire **ritorni di immagine e di presenze** immediati se ben coordinata con le attività di Visit Tuscany e con le attività di Toscana Promozione Turistica, in attesa che la costruzione e commercializzazione dei prodotti turistici tematici possa contribuire al rafforzamento della destinazione sul mercato.

La costruzione della comunicazione deve prevedere in primo luogo la definizione delle azioni di comunicazione alla luce dell'evoluzione del mercato negli ultimi anni ed in particolare negli ultimi mesi, tramite l'individuazione degli obiettivi, dei destinatari, degli strumenti, dei mezzi e dei contenuti per attuare una efficace attività sui diversi canali, in stretto rapporto con le azioni di comunicazione di Regione Toscana attraverso Visit Tuscany e social collegati, partendo dalle attività già realizzate dall'ambito nella fase di start up (sito web, attivazione canali social,).

Tutti questi elementi dovranno produrre una narrazione evocativa del territorio, delle sue imprese, dei prodotti turistici identificati in grado di comunicare la destinazione nei diversi periodi dell'anno con particolare riferimento alle attività ed alle esperienze possibili, creando il desiderio della vacanza per nuovi turisti e stimolandone il ricordo per far tornare i turisti che l'hanno già visitata. La narrazione dovrà abbracciare tutte le esperienze turistiche che la destinazione può offrire, con particolare riferimento alle tematiche turistiche ritenute prioritarie (sportivo, outdoor, slow tourism, enogastronomico, balneare, wedding) e le azioni dovranno coinvolgere gli operatori pubblici e privati della destinazione nella produzione di un racconto condiviso, esteso anche ai turisti che la visiteranno con l'intento di farli diventare i migliori ambasciatori del brand.

L'organizzazione di questa attività da parte dell'Ambito dovrà essere quindi affidata a soggetti esterni con il compito di redigere un **Piano di comunicazione** integrata per il 2020/2022 in grado di orientare tutte le attività di comunicazione per il raggiungimento degli obiettivi in esso definiti che dovrà contenere indicazioni sulla pianificazione, l'esecuzione ed il monitoraggio delle azioni proposte per tradursi infine in un aggiornamento dello stesso piano per l'anno successivo.

La redazione dei contenuti dovrà seguire una specifica strategia caratterizzata da linee guida generali declinate sui diversi canali di comunicazione, off line ed online, in relazione alle risorse materiali e finanziarie messe a disposizione dall'Ambito, ed integrandosi con le altre iniziative attivate dalla destinazione, individuando i temi chiave capaci di fare leva sugli aspetti positivi e di maggiore successo ed allo stesso tempo bilanciare quelli negativi in modo efficace ai fini del miglioramento della percezione e reputazione della destinazione e del suo posizionamento sul web.

Le azioni di comunicazione dovranno anche contribuire al coinvolgimento degli operatori del territorio tramite la predisposizione di servizi di qualità in grado di aumentare le loro capacità di comunicazione in coerenza con la strategia della destinazione e con gli strumenti messi a disposizione.

Le attività di comunicazione della destinazione turistica dovranno infine integrarsi pienamente con le altre iniziative avviate dall'Ambito quali la linea grafica, i servizi per il sistema IAT e le strategie e le azioni definite in materia di promo-commercializzazione delle offerte turistiche della destinazione. In particolare, le attività di comunicazione sul web dovranno essere **totalmente integrate con l'ecosistema digitale turistico creato dalla Regione Toscana** con le agenzie TPT e FST al fine di garantire la massima visibilità e la penetrazione dei contenuti su piattaforma frequentate da milioni di utenze, generando ritorni non raggiungibili con le limitate risorse materiali e finanziarie dell'Ambito.

Obiettivi ed azioni dell'attività di comunicazione

Alla luce di quanto esposto, le attività di comunicazione dell'Ambito Turistico dovranno essere finalizzate al raggiungimento dei seguenti obiettivi generali:

- a) **valorizzare e migliorare l'immagine unitaria** della destinazione turistica con particolare riferimento al rafforzamento della conoscenza territoriale, tramite l'individuazione dei principali elementi identitari e distintivi;
- b) **aumentare la visibilità** della destinazione ed incrementare la sua capacità di attrazione sui segmenti di domanda turistica di maggiore interesse sul mercato italiano e internazionale per aumentare arrivi e presenze nei diversi periodi dell'anno, grazie all'offerta di prodotti ed esperienze turistiche nei periodi di minore afflusso (enogastronomia, sport e attività outdoor, Slow tourism, balneare, wedding, ecc);
- c) **integrare tutti gli strumenti di comunicazione** in modo da diffondere il concetto di un sistema turistico compatto e sistemico che si presenta sul mercato con obiettivi condivisi e prodotti turistici comuni;
- d) **pubblicizzare** gli eventi, le iniziative, le notizie che riguardano la destinazione valorizzandoli in relazione ai segmenti di domanda e favorendo la costituzione di una rete di redazioni locali a partire dagli uffici di informazione e accoglienza turistica;
- e) **aumentare la qualità e la quantità dei contatti sul web e sui social** estendendo e differenziando i target in relazione ai diversi prodotti turistici per incrementare la popolarità della destinazione sul web rendendolo il veicolo primario per il racconto dell'offerta di attrazioni ed esperienze con un linguaggio innovativo ed evocativo;
- f) **favorire la buona reputazione ed il posizionamento** della destinazione facendo leva sugli elementi distintivi e le molteplici esperienze turistiche che può offrire per supportare la capacità di distinguersi dai suoi competitors e favorire l'incremento di ricadute commerciali dalle attività di comunicazione;
- g) **fidelizzare i turisti** che hanno visitato o visiteranno la destinazione per trasformarli in ambasciatori spontanei e qualificati del territorio.

Attività di promo-commercializzazione dell'Ambito

Le azioni nel campo della **promo-commercializzazione** dell'Ambito, in sinergia con le altre azioni di propria competenza ed in stretta collaborazione con Toscana Promozione Turistica, dovranno quindi essere rivolte ai seguenti obiettivi:

- Aumentare il livello di competitività e di immagine dell'Ambito al fine di ampliare i flussi turistici;
- Organizzare gli attrattori del territorio in modo da poter costruire prodotti turistici tematici;
- Facilitare integrazione dell'offerta locale con partnership tra i diversi attori, sia pubblici che privati, della destinazione turistica;
- Individuare i migliori interventi di comunicazione in linea con la promozione regionale, ad es. aumentare reputation online dell'Ambito con animazione e gestione dei contenuti sulle piattaforme regionali;
- Aumentare il numero e la qualità dei contatti con i vari canali distributivi relativi ai prodotti ed ai mercati individuati
- Organizzare con TPT attività promozionali sul territorio come workshop, educational, press trip, blog tour ecc.
- Partecipare alle iniziative di promozione di TPT con rappresentanze degli operatori locali organizzati intorno all'offerta di prodotti tematici.

Le attività che dovranno essere attivate nel piano di promo-commercializzazione 2020 – 2021, alla luce dei risultati attivati in questa fase di Start Up, prevedono tutta una serie di interventi specialistici:

- a) Individuazione mercati, predisposizione materiali di promozione on line ed off line, realizzazione di materiale promozionale anche specifico per tematiche attrattive, prodotti e percorsi turistici
- b) Organizzazione di attività promozionali sul territorio in collaborazione con TPT: workshop, educational, press trip, blog tour, etc...., per prodotti turistici dell'ambito
- c) Progettazione, redazione, promozione e commercializzazione di pacchetti e servizi turistici relativi alla destinazione: costruzione di proposte turistiche tematiche trasversali al territorio dell'Ambito a carattere esperienziale, inclusivi delle attrazioni specifiche progettati su specifici target di pubblico da concordare con l'Ufficio di Ambito in base al piano delle attività approvato annualmente
- d) Creazione di prodotti turistici, sviluppo, promozione e vendita delle relative offerte turistiche dei prodotti turistici anche già individuati (wedding, turismo slow e outdoor, enogastronomia, balneare)
- e) Organizzazione presenza dell'Ambito Terre di Pisa ad eventi fieristici di settore nazionali ed internazionali, previsti dal piano annuale delle attività proposti da Toscana Promozione Turistica nell'ambito della convenzione esistente
- f) Supporto e sollecito all'integrazione tra gli operatori e gli stakeholder della filiera turistica (associazioni, strutture ricettive, pro loco, enti pubblici, aziende, operatori, etc...) anche attraverso la consulta e i tavoli operativi

Il progetto di ambito 2020- 2021 Post-Covid

PREMESSA

Con il completamento della fase di start up, i Comuni dell'Ambito, condividendo ormai il **modello organizzativo**, ispirato alla creazione di una DMO territoriale coadiuvata da una DMC che attiva azioni di promo-commercializzazione dei prodotti, intendono proseguire l'attività di ambito cercando di raggiungere gli **obiettivi di sviluppo** dell'offerta turistica in linea con le esigenze espresse dagli operatori locali.

Le attività prioritarie da svolgere nel periodo 2020 erano state definite nel progetto di Start Up dell'ambito e riguardavano il **consolidamento delle azioni avviate**, come l'organizzazione di un sistema di comunicazione dell'ambito o il coordinamento del sistema di informazione e accoglienza turistica, ed il **processo di coinvolgimento** delle imprese turistiche locali per la costruzione e la promo-commercializzazione di offerte turistiche in grado di migliorare il tasso di occupazione e differenziare i segmenti di domanda attratti dalla destinazione. Da questo insieme di attività sul territorio discendevano i contenuti del **Piano Operativo 2020** presentato in autunno a Toscana Promozione Turistica per l'inserimento nel piano regionale.

Purtroppo, lo scoppio della **crisi globale** scatenata dalla pandemia di coronavirus ha travolto i sistemi socio-economici dell'Italia e del resto del mondo con effetti devastanti sul settore turistico che richiedono una riprogrammazione completa delle azioni immaginate e pianificate fino ai primi di febbraio scorso. In poco più di un mese il mondo intero si è ritrovato in una situazione i cui effetti finali sono difficilmente prevedibili ma che sicuramente impone fin da ora un fortissimo cambiamento in tutto il sistema turistico regionale, pubblico e privato, per definire nuove strategie e rinnovare gli strumenti per affrontare una ripartenza difficilissima nei prossimi mesi sul mercato domestico e le sfide che si proporranno subito dopo per il 2021 con i nostri competitors internazionali.

La Commissione europea ha dichiarato che il turismo, insieme alla sanità e i trasporti, è il settore più colpito dalla crisi economica a seguito della diffusione del virus Covid-19.

Lo spirito di **collaborazione** e di **rinnovamento** che anima le linee guida "Tuscany Together" dovrà manifestarsi in un reale e robusto **processo di condivisione bottom-up** di strategie, obiettivi, strumenti ed azioni promo-commerciali a cui non si è mai assistito nel passato in Toscana nella definizione della promozione turistica regionale. Senza questo cambiamento, il sistema di governance basato sugli ambiti territoriali, introdotto dalla norme regionali del 2016 e del 2018, rischierebbe di non avere alcuna possibilità di rappresentanza delle vere istanze degli Enti Locali e soprattutto degli operatori privati, riducendo gli Ambiti a contenitori istituzionali poco efficaci, destinati a spengersi lentamente sotto il peso delle conflittualità localistiche, invece di cogliere le potenziali opportunità di sviluppo di tutta l'offerta turistica regionale che quel sistema non solo può ma deve dare per superare la gravissima crisi attuale con rinnovato slancio.

Prevedere le migliori azioni per la ripartenza del settore turistico non è certamente un esercizio semplice, in quanto un conto sono le aspettative per il superamento dell'emergenza sanitaria, un conto invece la mancanza di certezze sull'andamento della pandemia, le preoccupazioni del mondo scientifico per eventuali nuove ondate di contagi, l'ipotesi di dover convivere con il Coronavirus fino alla scoperta di un vaccino, gli effetti psicologici e i cambiamenti comportamentali che emergeranno nei prossimi mesi.

Sarebbero queste ora le informazioni che aiuterebbero ad elaborare stime e azioni molto più efficaci rispetto a quanto sta accadendo e a quello che accadrà. Quelle che vengono proposte in questo documento scaturiscono dalla valutazione di scenari ipotizzati, modulando in modo differente l'incidenza che potrebbe avere ognuno dei seguenti elementi:

1. IL PERDURARE DI UN RISCHIO OGGETTIVO PER LA SICUREZZA DELLA SALUTE PERSONALE;
2. LA DIFFICOLTÀ DEL MONDO SCIENTIFICO DI PREVEDERE I TEMPI DI CONTENIMENTO E L'AUMENTO DEI CONTAGI;
3. LA CAPACITÀ DI CONVIVERE CON IL VIRUS;
4. L'AUMENTO DELLA PERCEZIONE DI RISCHIO PER I VIAGGI VERSO PAESI LONTANI DA PARTE DELLA DOMANDA INTERNAZIONALE E INTERCONTINENTALE;
5. L'INEVITABILE IMPATTO DELLA SITUAZIONE EMERGENZIALE SULLA CAPACITÀ DI SPESA DELLA DOMANDA: L'INTERRUZIONE DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE HA COMPORTATO E CONTINUERA' A COMPORTARE UNA SIGNIFICATIVA RIDUZIONE DEL BUDGET DELLE VACANZE.

LO SCENARIO PER UNA POSSIBILE RIPRESA DEL SETTORE TURISTICO

Sulla base delle informazioni appena esposte le indicazioni che proponiamo sono il risultato di analisi e sforzi interpretativi degli scenari legati, da un lato, alla salvaguardia della salute pubblica, dall'altro, alle conseguenti ripercussioni economiche e ai dati del fenomeno turistico dell'area in condizioni di assoluta normalità del mercato. Alla fine si è scelto di rappresentare un solo scenario:

- sostanzialmente ottimistico, immagina dalla primavera del 2021 un progressivo e lineare superamento dell'emergenza sanitaria in Italia ed in Europa ma anche un veloce allentamento delle misure restrittive. Con tutte le precauzioni suggerite dal mondo scientifico, dalla primavera 2021 tutta – o quasi – l'attività produttiva si avvierà per gradi verso una ripresa, compreso il settore turistico.

Questo scenario vede una economia italiana debilitata e una domanda indebolita. Sarà la domanda italiana che partirà per prima, come già avvenuto questa estate e successivamente si assisterà anche ad una ripresa dei mercati esteri.

In crisi il mercato turistico collegati agli eventi (culturali sportivi, congressi e fieristici) cancellati nel 2020, che dovrebbero ripartire a primavera 2021.

LE CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA IN QUESTA FASE

Con molta probabilità queste saranno le caratteristiche della domanda del turista per la fine del 2020 e l'inizio del 2021;

- **Desiderio di fare vacanza.** Il fatto che la grande maggioranza delle persone è stata obbligata a rimanere in casa procurerà una voglia di uscire e fare viaggi e vacanze;
- **Minore spesa e disponibilità a spendere.** Le settimane o mesi con l'attività economica bloccata o ridotta andrà ad intaccare fortemente qualsiasi risultato di redditività. Ci sarà quindi meno capacità di spesa;
- **Riduzione della permanenza media.** In molti casi i lavoratori dipendenti, costretti a utilizzare giorni di ferie e permessi retribuiti, avranno una minore disponibilità di giorni di vacanza;
- **Incremento delle vacanze short break.** I turisti preferiranno fare diverse vacanze per evadere dalla quotidianità. Pertanto si prevede un aumento dei viaggi week end e di 3/4 giorni;
- **Long stay.** Continuerà quel fenomeno già visto alla ripartenza a giugno 2020, della ricerca di alloggi in case, ville, unità abitative per tempi più lunghi, utilizzandole anche per lavoro (Bleisure);
- Sicuramente, come già visto per questa estate, si ridurrà molto la finestra prenotazione e saranno privilegiati i **viaggi last minute e esperienze a prenotazione immediata**;
- **Incremento del turismo interno.** Prevalenza di viaggi di italiani sul territorio nazionale, di viaggi di toscani in Toscana;

- Prevalenza di **viaggi dalle grandi città alle destinazioni turistiche che offrono spazio**.

Quindi i potenziali turisti sul nostro territorio nazionale potrebbero essere italiani/regionali. Probabilmente anche sui mercati esteri si registreranno tendenze analoghe e le stime indicano per Germania, Francia, Paesi Bassi e Regno Unito un aumento delle vacanze in patria (staycation), anche se dalla primavera 2021 si ipotizza la ripartenza di una serie di mercati esteri (in particolar modo europei).

Più incerti in questo momento sono il mercato USA, quello cinese e tutti gli altri mercati intercontinentali, che generalmente prenotano la vacanza con molto più anticipo rispetto agli europei.

ALCUNE NUOVE REGOLE DI INGAGGIO

1. **Cercare parole chiave in linea con quello che offre il territorio** per una nuova comunicazione, per **una nuova domanda turistica**, in stretta sinergia con quanto sta producendo Toscana Promozione/Fondazione Sistema Toscana: vale per gli strumenti presidiati dall'ambito turistico e vale per tutti gli operatori. Parole chiave da concordare con gli operatori della filiera turistica dell'ambito;
2. Attivare una **campagna di comunicazione di "avvicinamento"**: dedicata alla clientela fedele, ai canali distributivi dell'ambito;
3. Lavorare adesso per **organizzare nuove proposte commerciali**, anche sulla base delle indicazioni provenienti da Toscana Promozione Turistica, da suddividere in più fasi temporali, all'interno di un nuovo piano operativo 2020/2021:
 - a. **Periodo autunnale ed invernale 2020/2021** con le regole del distanziamento sociale, verso una clientela individuale, famiglie e piccoli gruppi, di prossimità
 - b. **Periodo Primavera 2021** quando si ipotizza di entrare in una prima fase di Post_Covid-2019, sperando di poter *effettuare eventi* collegati alle tematiche ed al periodo ma tenendo anche presente un possibile cambiamento nei comportamenti della domanda turistica.
 - c. **Periodo Estate 2021**, entrando a pieno regime nella fase di Post Covid-2019 con rinnovo del catalogo commerciale rispetto alla stagione 2020, cercando di riorganizzare anche possibili prodotti relativi a gruppi precostituiti per attività connesse alle aree prodotte individuate.
4. Avviare, quando si avrà la certezza della ripartenza, **azioni di comunicazione a supporto delle nuove proposte commerciali organizzate**, sempre in sinergia con le azioni di TPT e FST; attenzione ad evitare messaggi troppo positivi o negativi, evitare di usare termini sanitari; diventa fondamentale in questa fase una campagna di comunicazione interna verso tutti gli operatori dell'ambito;
5. Pensare ad azioni di riposizionamento sul mercato della Destinazione; le tematiche da affrontare riguardano nella prima fase riguardano la **Natura, Spazio e Sicurezza**. Alle quali poi dovremo aggiungere **le eccellenze del territorio (Tipicità territoriali)**

I nuovi obiettivi dell'ambito

Obiettivi generali

A causa della crisi innescata dalla pandemia di coronavirus, gli obiettivi del presente progetto prevedono una **maggiore attenzione** allo studio del nuovo mercato, al coinvolgimento degli operatori locali, alla progettazione ed alla costruzione degli strumenti e dei prodotti necessari ad innovare l'offerta turistica del territorio e ad un coordinamento competente di tutto il percorso di

sviluppo dell'Ambito turistico. A fronte di questa impostazione, c'è, in particolar modo in questa prima fase, ovviamente una minore concentrazione di risorse su specifiche azioni promozionali, sia a causa della totale incertezza sui mercati e quindi sulle iniziative possibili.

Pertanto, gli **obiettivi** fissati per il progetto sono i seguenti:

aumentare la conoscenza dei flussi turistici con la **raccolta di informazioni qualitative** non previste dal sistema di rilevazione quantitativa attuale, finalizzate alla definizione di **una mappa dell'attrattività dell'ambito**, alla **profilazione dei turisti attuali** e possibilmente alla **individuazione dei turisti potenziali**;

proseguire il percorso di costruzione di una governance turistica condivisa fra i soggetti pubblici e privati dell'Ambito tramite **il consolidamento del processo partecipativo per la costruzione e lo sviluppo di una offerta turistica locale basata sul coinvolgimento** del maggior numero di operatori locali e **sul coordinamento e l'integrazione** di ricettività, servizi privati ed esperienze diffuse, supportata da infrastrutture e servizi pubblici gestiti dagli enti locali;

migliorare l'attività di **promo-commercializzazione** della destinazione **in forte coordinamento con Toscana Promozione Turistica (TPT)** attivando le competenze necessarie per l'identificazione di quello per il 2021, ai sensi del processo di condivisione definito dalle linee guida, proseguendo con la **costruzione di offerte commerciali** sui prodotti più richiesti dal mercato.

Ma quali sono gli obiettivi specifici dell'ambito:

1. **Rafforzare le relazioni di valore**, soprattutto ora che i rapporti sociali sono vissuti come una minaccia per la salute, **sia con gli operatori turistici del territorio**, sia con **la domanda turistica affezionata**, sia **con i canali distributivi nazionali e internazionali**.
2. Proteggere e rafforzare **l'immagine di un territorio unito** (amministrazioni/operatori) e i progetti di ambito intrapresi.
3. Raccogliere **informazioni e produrre contenuti** da poter utilizzare nelle azioni di promo-commercializzazione successive.
4. Organizzare e progettare **una nuova offerta specifica per i viaggiatori sia per il periodo autunnale/invernale** sia per la fase post-Covid19 assieme all'intero programma di promo-commercializzazione.
5. **Presidiare i social, gli strumenti messi a disposizione dalla Regione Toscana** e gli strumenti online per accrescere non solo la notorietà del territorio, ma soprattutto il senso di community.

I PRODOTTI TURISTICI DELL'AMBITO NELLA FASE POST COVID

Qualsiasi prodotto/servizio turistico da organizzare ed inserire nel catalogo commerciale dell'ambito Terre di Pisa, per la stagione autunno/inverno 2020-2021 e per i periodi successivi deve ripartire da:

Natura/Spazio/Sicurezza

- Per **Natura** il concetto di sostenibilità sembra proprio essere un leit-motiv delle motivazioni di viaggio. Mi sconnetto nella natura per riconnettermi a casa e al lavoro. Le parole che rievocano la natura da collegare con immagini e video: cielo azzurro, panorami mozzafiato, grandi spiagge, paesaggio. Armonizzare questi concetti fondamentali all'interno di una comunicazione integrata. Una occasione unica per godersi la natura a stretto contatto con l'arte, in qualsiasi periodo dell'anno. Stare a contatto con la natura, per il tuo benessere, per essere pronto a ripartire, per essere più felice.
- Lo **Spazio** da associare alla natura, all'aria pulita, più fresca. Da pensare ad azioni di comunicazione su questo aspetto ed a organizzare prodotti e servizi per un'offerta integrata.
- **Sicurezza**: la possiamo trasformare con la parola di luogo sicuro, ordinato ed organizzato, un oasi di tranquillità. Garantire servizi primari. Le persone si comportano in maniera ordinata, senza caos, senza traffico, senza affollamenti. Strutture turistiche organizzate. Una popolazione ordinata.

1. *Organizzazione degli attrattori del territorio in prodotti turistici*

2. *Riorganizzazione di nuovi prodotti turistici*

Esplicitare la voglia o la necessità di una esperienza in sicurezza

AREE PRODOTTO	PRODOTTI TEMATICI	ALCUNE POSSIBILI PROPOSTE COMMERCIALI
ACTIVE TOURISM	Natura (aree protette e parchi naturali)	RIMETTERSI IN FORMA IN NATURA - proposte per praticare sport all'aria aperta: TREKKING E OUTDOOR, NATURA, SPORT
SLOW TOURISM	Passione enogastronomica	LIKE A LOCAL – esperienze di immersione nell'autentica vita toscana: ARTIGIANATO, ENOGASTRONOMIA
ACTIVE TOURISM	Sport (outdoor-bike e sport di mare)	VACANZE SU DUE RUOTE - viaggiare in bici o in moto: IN MOTO, IN BICICLETTA
ARTE E CULTURA	Short break, viaggi d'arte, borghi, arte e storia	OFFERTE PER LA COPPIA – soggiorni ed esperienze nei borghi, in natura
SLOW TOURISM	Scoperta del territorio, Cammini	PROPOSTE DETOX - vacanze lente e di completo relax NATURA, CAMMINI, FEDE E BENESSERE
BALNEARE	Famiglie, Nautica e Divertimento	
LUXURY	Dimore Storiche	Long Stay - proposte di trasferimento temporaneo nelle dimore storiche di Terre di Pisa/Toscana

Il progetto 2020/2021

OBIETTIVI DEL PROGETTO

A causa della crisi innescata dalla pandemia di coronavirus, gli obiettivi del presente progetto prevedono una **maggiore attenzione** allo studio del mercato, al coinvolgimento degli operatori locali, alla progettazione ed alla costruzione degli strumenti e dei prodotti necessari ad innovare l'offerta turistica del territorio e ad un coordinamento competente di tutto il percorso di sviluppo dell'Ambito. A fronte di questa impostazione, c'è ovviamente una minore concentrazione di risorse su specifiche azioni promozionali, sia a causa della totale incertezza sui mercati e quindi sulle iniziative possibili.

Pertanto, gli **obiettivi** fissati per il progetto, in linea con il decreto n. 27/2020 e coerenti con questo documento, sono i seguenti:

- A. aumentare la conoscenza dei flussi turistici con la **raccolta di informazioni qualitative** non previste dal sistema di rilevazione quantitativa attuale, finalizzate alla **profilazione dei turisti attuali** e possibilmente alla **individuazione dei turisti potenziali**;
- B. proseguire la costruzione di una governance turistica condivisa fra i soggetti pubblici e privati dell'AT tramite il **consolidamento del processo partecipativo per la costruzione e lo sviluppo di una offerta turistica locale** basata sul **coinvolgimento** del maggior numero di operatori locali e sul **coordinamento e l'integrazione** di ricettività, servizi privati ed esperienze diffuse, supportata da infrastrutture e servizi pubblici gestiti dagli enti locali;
- C. rafforzare gli **strumenti di informazione ed accoglienza** al fine di **migliorare l'esperienza di visita** dei turisti attraverso un raccordo del **sistema coordinato** degli uffici IAT, con l'**inclusione degli operatori locali** per ampliare i turisti serviti dal sistema, ed attraverso il **miglioramento dei materiali informativi** di ambito e la continuazione dei **nuovi strumenti informativi digitali** dell'ambito, in connessione con l'ecosistema digitale curato da Fondazione Sistema Toscana (FST);
- D. migliorare l'attività di **promo-commercializzazione** della destinazione in **forte coordinamento con Toscana Promozione Turistica (TPT)** attivando le competenze necessarie per l'identificazione di quello per il 2021, ai sensi del processo di condivisione definito dalle linee guida, proseguendo con la **costruzione di offerte commerciali** sui prodotti più richiesti dal mercato.

ATTIVITA'

Per ognuna delle attività finanziabili previste dal Decreto 27 del 17/02/2020 sono di seguito descritti gli obiettivi del progetto ad esse collegati, le motivazioni ed il dettaglio delle azioni da intraprendere, i periodi di svolgimento fino alla scadenza del 30 settembre 2021, riportati nel cronoprogramma mensile finale, ed i costi previsti suddivisi in base alle tipologie di spese ammissibili previste dal decreto, come dettagliati nella tabella riassuntiva finale.

1. AUDIT DI DESTINAZIONE

In vista della completa informatizzazione e dell'integrazione di tutte le banche dati in un'ampia piattaforma collaborativa, così come delineata nell'incontro del 2 marzo 2020, all'interno di un ecosistema digitale regionale della destinazione, è necessario per l'Ambito **migliorare** alcune **conoscenze specifiche di tipo qualitativo** utili a consentire **un'adeguata base informativa** per la

programmazione delle **azioni di organizzazione, promozione e comunicazione** in coordinamento con le agenzie regionali TPT e FST, anche attraverso le piattaforme digitali utilizzate dall'ambito nelle varie azioni individuate.

Le attività previste per questa fase di progetto:

Misurazione livello soddisfazione, mappa dell'attrattività dell'area e profilazione dei nuovi turisti presso uffici IAT, strutture ricettive e principali attrattori al fine di raccogliere dati ed informazioni utili, con successiva **elaborazione dei profili** per la definizione dei **target di mercato** attuali e di quelli, se possibile, potenzialmente ideali per la destinazione.

Nello specifico si prevede l'elaborazione di un sistema di (un vero e proprio Sistema di Gestione Qualità) che consente la gestione della raccolta dati, la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza e la raccolta di eventuali reclami nell'intento di calibrare il servizio sulle esigenze del territorio e dei suoi fruitori.

Come già descritto nel P.O. 2020, è quindi intenzione dell'AMBITO avviare un processo di **profilazione dei visitatori e principali attrattori** al fine di raccogliere dati ed informazioni utili per tipologia di prodotto.

Si ritiene fondamentale avviare un processo dettagliato di **profilazione dei visitatori** presso tutti gli uffici di informazione turistica presenti sul territorio ma anche presso le strutture ricettive e principali attrattori al fine di raccogliere dati ed informazioni utili per poi procedere all'**elaborazione dei profili** per la definizione dei **target di mercato** attuali e di quelli potenziali.

Consapevoli che i numeri saranno profondamente inferiori a quanto registrato negli anni scorsi a causa della forte crisi che il settore del turismo sta vivendo si ritiene comunque importante attivare la profilazione per monitorare l'andamento dei flussi e percepire i cambiamenti in atto nei desiderata dei "turisti" e nelle modalità di spostamento in atto.

In particolare si intende procedere alla creazione di un modello standard comune a tutti gli uffici turistici per raccogliere le informazioni (es. provenienza, età, nazionalità, mezzo di trasporto utilizzato, tempo di permanenza...) che dovranno poi confluire in una unica banca dati visionabile da tutti i comuni d'Ambito e utile successivamente per elaborare statistiche e confluire in un apposito report di analisi condiviso.

Un attività analoga dovrà essere svolta anche per monitorare gli accessi al portale Terre di Pisa (n. visite, pagine visitate, tempo medio di visita, numero di download dei contenuti...) al fine di valutare l'efficacia delle azioni intraprese.

2. SVILUPPO DI PROCESSI PARTECIPATIVI E COINVOLGIMENTO DEGLI OPERATORI PRIVATI

L'attività di sviluppo di processo partecipativi e di coinvolgimento degli operatori privati inserita nel progetto intende proseguire la **costruzione condivisa dell'offerta turistica** fra i soggetti pubblici e privati dell'Ambito, avviata nella fase di start up, attraverso l'**organizzazione di workshop e laboratori per i Gruppi di Lavoro permanenti individuati nel piano operativo con gli operatori locali** per proseguire il forte processo partecipativo realizzato nella fase di start up e finalizzato alla **costruzione dei prodotti turistici anche sulla base delle Linee Guida previste all'interno del percorso #TuscanyTogheter**

Organizzazione di workshop e laboratori per i Gruppi di Lavoro con gli operatori locali e costruzione di prodotti turistici tematici (sulla base delle Linee Guide di #TuscanyTogether, delle indicazioni del DMP e funzionali alla stesura del PO 2021)

Questa azione intende proseguire il forte processo partecipativo realizzato dall'Ambito nella fase di start up con il **coinvolgimento in diversi laboratori di co-progettazione** di vari **operatori privati**, in rappresentanza di strutture ricettive, associazioni ricreative e sportive, guide ambientali, imprese di servizi vari. In particolare, si intende sviluppare un **secondo ciclo dei laboratori** dedicati ciascuno a

diverse **AREE PRODOTTO** fra quelle individuate dall'Ambito come prioritarie, finalizzati alla raccolta di informazioni operative per la costruzione dei prodotti ed alla creazione dei **gruppi di lavoro permanenti** secondo le linee guida "Tuscany Together".

L'attività dei **gruppi di lavoro** con gli operatori si baserà in questa fase iniziale, purtroppo caratterizzata dalle limitazioni alle riunioni, su **piattaforma digitale**. Saranno ovviamente riprese, appena possibile, le riunioni operative sul territorio.

Grazie alla costituzione dei **gruppi di lavoro** saranno **coinvolti gli operatori locali** nelle attività di mappatura dell'offerta e di costruzione del prodotto in integrazione a quanto proposto nella fase 1 del presente progetto.

3. MIGLIORAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE ESPERIENZE DI VISITA

L'attività di miglioramento dell'organizzazione delle esperienze di visita che rappresenta il punto centrale del progetto 2020-2021 sarà concentrata da un lato sul **rafforzamento dei servizi**, pubblici o in convenzione, di **informazione ed accoglienza turistica (IAT)** a carattere sovracomunale, compito prioritario dell'AT, e dall'altro sul **coordinamento dei servizi privati** che offrono servizi ai turisti, accessori alla ricettività, per fornire esperienze autentiche, attrattive e distintive sul territorio. Sicuramente il coordinamento dei servizi privati rappresenta l'elemento centrale per **migliorare ed aumentare** le esperienze di visita dei turisti sul territorio dell'Ambito.

Rafforzamento servizi IAT con coinvolgimento degli operatori locali (Attività di coordinamento redazionale fra gli uffici turistici dell'ambito; elaborazione stampa e distribuzione materiale informativo)

I Servizi di Informazione e Accoglienza Turistica sono un'attività fondamentale per la conoscenza e la valorizzazione delle risorse turistiche territoriali, una rete organizzata, integrata di servizi di qualità rappresenta un indiscusso valore aggiunto per la destinazione Terre di Pisa. L'ambito intende realizzare la costruzione di un sistema coordinato per il miglioramento della gestione della rete IAT e considerata la presenza di vari gestori negli uffici IAT, risulta necessario **rafforzare l'integrazione fra** uffici ed operatori privati dell'ambito per permettere di **raggiungere la maggior parte dei turisti**, migliorando fortemente la loro esperienza di visita grazie ad un flusso informativo comune distribuito su molti punti di contatto sul territorio dell'Ambito.

E' pertanto necessario prevedere:

- la realizzazione di modalità standard comuni a tutti gli uffici turistici d'ambito per valutare il gradimento del servizio offerto;
- attività di formazione per il personale su accoglienza, informazione, marketing territoriale, customer care in modo che indipendentemente dal gestore di ogni IAT siano garantiti dei livelli di qualità minimi e comuni e che il personale addetto sia capace di suggerire ai visitatori esperienze specifiche;
- la realizzazione e stampa di materiale informativo e promozionale, in particolare elaborazione e stampa di mappe di ambito, di cartine con itinerari che mettano in collegamento i vari territori dell'ambito mostrando come la varietà di offerta consenta al turista un soggiorno prolungato;
- Un maggiore coinvolgimento delle imprese nel sistema informativo turistico al fine di realizzare una rete informativa diffusa, aggiornata ed organizzata finalizzata alla valorizzazione del territorio e migliorare l'esperienza di visita dei turisti

Infine, proseguirà il lavoro di popolamento relativo alle offerte informative della piattaforma VisitTuscany.

Coordinamento dei servizi privati per l'organizzazione dell'offerta (organizzazione e gestione sito

web e strumenti social dell'ambito)

Per **migliorare ed aumentare** le esperienze di visita dei turisti sul territorio dell'Ambito è fondamentale avviare un **processo di coordinamento** dei servizi privati che hanno difficoltà ad integrarsi con le dinamiche di sviluppo a causa di priorità diverse nel lavoro quotidiano, della loro natura non imprenditoriale, no-profit o informale. Inoltre, molto spesso questi fornitori di servizi garantiscono esperienze di grande valore turistico ma che non possono essere prenotate con sicurezza. In questa fase si ritiene fondamentale continuare il percorso di comunicazione avviato con la fase di strat up, attraverso i profili social dell'ambito ed in stretta sinergia con la DMC incaricata dell'organizzazione dei prodotti turistici. In stretto raccordo con i gruppi di lavoro tematici, sarà quindi attivato il **coordinamento** di soggetti specializzati per **organizzare e customizzare** l'offerta di tali servizi sia per arricchire e migliorare la permanenza dei turisti insieme alla ricettività secondo le nuove tendenze di mercato.

4. COORDINAMENTO DELLA PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE

Le azioni di coinvolgimento delle imprese, di organizzazione di nuovi prodotti turistici devono trovare concretezza in azioni di coordinamento della comunicazione e della promo-commercializzazione

Siamo in una fase in cui è importante mantenere e consolidare il proprio pubblico, riorganizzare le strategie, analizzare costantemente le performance dei siti web e dei canali social.

L'attività di coordinamento della comunicazione e della promo-commercializzazione inserita nel progetto sarà composta da un **mix di azioni** da realizzare **in collegamento con Toscana Promozione Turistica (TPT)**, con **minore attenzione** ad azioni dirette promo-commerciali in fiere ed eventi nazionali o internazionali, a causa dell'attuale incertezza provocata dalla crisi globale derivante dall'epidemia di coronavirus su tutti i mercati.

Coordinamento attività con TPT su definizione P.O. 2021 compresa costruzione di offerte/proposte commerciali e loro inserimento su Visit Tuscany

Nel rispetto della strategia e del mix di prodotti tematici, descritti nel PO 2020, e considerata la complessità della crisi attuale e l'avvio del processo di condivisione delle scelte sulla governance della promozione regionale prevista dal nuovo approccio "Tuscany Together", è necessario per l'ambito dotarsi di un **oggetto specializzato (una DMC locale)** per il **coordinamento con TPT** coinvolto anche nel coordinamento verso il basso degli operatori locali, già descritto in precedenza, così da supervisionare tutto il processo di costruzione di prodotti e delle relative offerte e proposte commerciali.

Altra importantissima azione di coordinamento da sviluppare per l'anno 2020/2021, in sinergia con la costruzione del sistema informativo dell'ambito, è quella popolare **la piattaforma VISITTUSCANY** con offerte commerciali, con contenuti generati dagli operatori privati.

Questo sistema dovrà consentire il caricamento dell'offerta turistica territoriale, oltre che in termini di attività, esperienze e risorse attrattive, anche delle proposte commerciali sotto la supervisione del soggetto incaricato del coordinamento fra operatori privati.

Partecipazione a fiere ed iniziative regionali in coordinamento con TPT

Questa azione dovrà essere meglio definita nella stesura del PO 2021 che seguirà alla riprogrammazione del PO regionale, preannunciata dalla comunicazione agli AT dal Direttore di TPT, ma si prevede di privilegiare gli **workshop BtoB** in Italia e successivamente nel 2021 su alcuni mercati esteri relativi alle aree prodotte maggiormente caratteristiche dell'ambito.

Relativamente a questa attività si prevede incontri periodici (anche tramite piattaforme digitali) di informazione/ formazione per gli operatori/ comuni sulla comunicazione e pianificazione regionale.

L'attività di informazione/**formazione degli operatori pre-evento** dovrà essere meglio definita successivamente alla stesura del PO 2021 ma viene comunque ritenuta fondamentale per migliorare i risultati dei workshop B2B per gli operatori e per stimolare il processo di aggregazione fra gli attori locali.

Piano finanziario 2020- 2021 per attività dell'Ambito

La definizione di una ipotesi di piano finanziario, da validare alla luce delle risorse regionali messe a disposizione per il 2021 ed al contributo che i comuni aderenti all'Ambito riescono ad assicurare per il biennio 2020/2021 risponde alla necessità di costruire una programmazione completa delle risorse finanziarie, oltre che di quelle organizzative e delle attività e degli strumenti già descritti in precedenza.

SPESE PREVISTE								
Attività		Costo per attività	Tipologia di spesa					
			Personale di ambito per attività di DMO	Organizzazione di workshop con gli operatori territoriali	Attività di studi e ricerche	Elaborazione e stampa materiale promozionale di ambito	Sistemi informatici e sviluppo di piattaforme e strumenti digitali	Attività di coordinamento della promo commercializzazione
ATTIVITA' DI AUDIT DI DESTINAZIONE	– profilazione dei visitatori tramite raccolta dati presso uffici IAT, strutture ricettive e principali attrattori e principali piattaforme utilizzate							
SVILUPPO DI PROCESSI PARTECIPATIVI E COINVOLGIMENTO DEGLI OPERATORI PRIVATI	– sviluppo di processi partecipativi con workshop e laboratori anche on line e in videoconferenza – coinvolgimento e coordinamento degli operatori per la costruzione dei prodotti turistici							
ATTIVITA' DI MIGLIORAMENTO DELLA ORGANIZZAZIONE DELLE ESPERIENZE DI VISITA	– rafforzamento servizi di informazione e accoglienza turistica con coinvolgimento degli operatori locali e popolamento di Make sia per quanto riguarda l'offerta informativa sia per quanto riguarda l'offerta commerciale – coordinamento servizi privati per l'organizzazione dell'offerta sui prodotti tematici							
ATTIVITA' DI COORDINAMENTO DELLA PROMO-COMMERCIALIZZAZIONE	– coordinamento attività con TPT compresa definizione P.O. di ambito e costruzione di offerte – partecipazione a fiere ed iniziative regionali in coordinamento con TPT con DMC							
TOTALE SPESE PREVISTE		100.000,00						
FINANZIAMENTO RICHIESTO		70.000,00						
COFINANZIAMENTO DELL'AMBITO TERRE DI PISA		30.000,00						

SEZIONE 5: DAL QUADRO STRATEGICO AI PROGETTI DI AMBITO

Il quadro strategico presentato nella prima parte si basava su due tipologie di strategie:

1. Sviluppare azioni di miglioramento in grado di sfruttare i punti di forza della destinazione, costituiti dalle proprie risorse distintive sia materiali che immateriali, se possibile attivando nuove opportunità offerte dal mercato e/o compensando eventuali minacce provenienti dall'esterno
2. Sviluppare azioni di miglioramento in grado di eliminare le debolezze e le criticità della destinazione che impediscono di valorizzare al meglio i punti di forza, se possibile attivando nuove opportunità di mercato e/o compensando eventuali minacce provenienti dall'esterno⁹

A ciascuna delle due tipologie di strategie, emerse dall'incrocio fra le proposte di miglioramento condivise i trend di mercato, corrispondevano i seguenti obiettivi strategici:

STRATEGIE TIPO 1	STRATEGIE TIPO 2
<ul style="list-style-type: none"> – Valorizzare gli ambienti naturali poco antropizzati puntando a turisti più responsabili e motivati a scelte sostenibili – Valorizzare le offerte ed esperienze meno conosciute rendendole facilmente accessibili e prenotabili – Costruire una offerta integrata e competitiva basata sui punti di forza della destinazione – Favorire la crescita di una cultura della accoglienza e la condivisione del valore turistico della destinazione – Aumentare la capacità competitiva delle imprese riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una vera integrazione 	<ul style="list-style-type: none"> – Compensare debolezze su mobilità interna attivando servizi in grado di attirare nuovi segmenti di mercato – Annullare gap informatico sul web offrendo servizi all'avanguardia con tecnologie innovative – Ridurre frammentazione offerta e migliorare la commercializzazione – Ampliare la stagionalità offrendo proposte in primavera/autunno con esperienze di viaggio in linea con i nuovi trend di consumo – Migliorare la professionalità degli operatori e dei giovani – Eliminare differenze di gestione all'interno dell'Ambito che possono essere percepite in modo distorto dai turisti e rendere più difficile l'integrazione degli operatori

⁹ Come richiamato anche in precedenza, purtroppo nel momento in cui stiamo scrivendo il DMP ci troviamo in una situazione che era assolutamente imprevedibile. Siamo oltre a qualunque minaccia proveniente dall'esterno. Nessuno di noi può prevedere lo scenario futuro per il turismo a livello mondiale. Ma non possiamo neanche non tenerne conto pensando al futuro. Mercato italiano e regionale potrebbero essere i primi mercati su cui concentrare la maggior parte degli sforzi per il 2020, possibili target relativi agli short break alla ripartenza, organizzazione di prodotti turistici funzionali alla soddisfazione di questa "nuova domanda"

Nell'ottica di definire i progetti di Ambito, risulta necessario raggruppare tali obiettivi strategici non per tipo di strategie ma per **temi strategici**, utili alla programmazione delle azioni di Ambito, come descritto nella tabella seguente.

Definizione dei temi strategici

TEMI STRATEGICI	DESCRIZIONE
<p align="center"><u>TEMA 1</u> ATTENZIONE AL TURISTA</p>	<p>L'Ambito vede nel turismo un settore economico importante. Occorre ricordare che il turismo è un flusso costituito da singole persone che richiedono soddisfazione alle loro esigenze individuali. Il <u>turista, LA PERSONA;</u> deve essere sempre al centro delle iniziative dell'Ambito, favorendo la crescita di una cultura dell'accoglienza e la condivisione del valore turistico della destinazione attraverso il miglioramento della professionalità di tutti gli operatori e dei giovani, ma anche la sensibilizzazione di tutti gli attori coinvolti compresi i residenti.</p>
<p align="center"><u>TEMA 2</u> NETWORK DI OPPORTUNITA' TERRITORIALI</p>	<p>L'obiettivo è quello di sviluppare nuovi prodotti turistici, 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/integrativi ma in linea con le nuove esigenze del mercato. L'obiettivo primario è quello di tendere a costruire un network territoriale delle opportunità in modo che il turista abbia più porte di accesso ed una pluralità di occasioni di fruizione dei nostri prodotti turistici</p>
<p align="center"><u>TEMA 3</u> DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA</p>	<p>L'ambito deve organizzarsi per diventare sempre più una <u>DESTINAZIONE TURISTICA</u>, eliminando differenze di gestione all'interno dell'Ambito che possono essere percepite in modo distorto dai turisti e possono rendere più difficile l'integrazione degli operatori, umentando la capacità competitiva dei territori e delle imprese riducendo fattori limitanti e discordanti fra i Comuni dell'Ambito per raggiungere una <u>VERA INTEGRAZIONE</u> di strumenti, regole e competenze che potrà favorire la crescita di nuove opportunità imprenditoriali.</p>
<p align="center"><u>TEMA 4</u> LA QUALITA' AMBIENTALE ED ESPERIENZIALE</p>	<p>La qualità ambientale è un presupposto fondamentale per qualsiasi territorio per lo sviluppo turistico. Le politiche di tutela, salvaguardia e conservazione ambientale sono politiche prioritarie per qualsiasi destinazione. Lo sforzo che andremo a realizzare nel marketing e nella commercializzazione perderà il suo effetto se il prodotto offerto 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.</p>

<p><u>TEMA 5</u> ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA</p>	<p>Pur essendo ormai consolidato, appurato e sicuramente condiviso il fatto che <i>l'attività promozionale e quella commerciale</i> debbano garantirsi reciproco valore aggiunto, è altresì certo che i meccanismi di sviluppo debbano procedere attraverso diverse azioni propedeutiche. In questo nuovo modello si deve considerare che 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. Per questo diventa fondamentale migliorare la qualità della copertura delle reti tecnologiche.</p>
---	--

Dalle proposte di miglioramento ai progetti di Ambito

Nella prima parte del presente documento sono state definite **19 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO** emerse da interviste ed incontri che hanno coinvolto una trentina di stakeholders. Questa suddivisione risulterà utile per sottoporre la lista delle azioni e dei progetti di Ambito agli operatori che parteciperanno ai tavoli di lavoro permanenti di co-progettazione così da validare i risultati del primo ciclo e raccogliere le priorità di intervento in relazione ai diversi prodotti turistici.

Per una programmazione più efficace è però opportuno raccogliere tali proposte per tematiche specifiche al fine di costituire una **lista ristretta di progetti di Ambito**. I progetti di Ambito così definiti dovranno devono costituire un **riferimento importante per** l'Ambito Turistico, intesi come un metodo di lavoro per organizzare le attività e i progetti in sinergia con le altre Amministrazioni per raggiungere obiettivi comuni.

La gestione di tali progetti, per questo motivo, non deve passare attraverso la costituzione di nuovi gruppi di lavoro perché ogni ufficio coinvolto dovrebbe conoscere le azioni e gli obiettivi in essi contenuti. I gruppi di lavoro potranno essere creati per gestire in modo più attivo specifiche azioni se ritenuto necessario dalla Conferenza dei Sindaci mentre il lavoro sui progetti di Ambito deve essere incorporato da tutte le strutture e i funzionari interessati dalle attività dell'Ambito.

Nelle pagine seguenti sono perciò contenute le **schede iniziali per ogni progetto di Ambito** con la raccolta delle azioni per progetto così come i soggetti pubblici e privati da coinvolgere, da cui partire a cui andranno aggiunte le tempistiche di attuazione, le risorse necessarie, i possibili finanziamenti attivabili, le modalità di misurazione degli Indicatori di risultato quantitativi e qualitativi, già in parte definiti e richiesti dalla Regione Toscana, per attuare il monitoraggio delle azioni e un'analisi della effettiva ricaduta dell'impegno e degli investimenti.

Schede dei progetti di Ambito

1^ Progetto		MOBILITA'	
Temi strategici		ATTENZIONE AL TURISTA	
		NETWORK DI OPPORTUNITA' TERRITORIALI	
Azioni	Rete itinerari	Realizzare rete integrata di piste ciclabili ed itinerari pedonali per tutto l'Ambito (partendo da un coordinamento di quello già esistente- Ciclopista dell'Arno e altre iniziative delle singole amministrazioni comunali) inserendo punti panoramici, compresi percorsi illuminati, servizi collegati (ad es. Bike sharing, servizi di rastrelliere..... Importante Definire un progetto di gestione della rete dei sentieri sia per trekking sia per bike (manutenzione, segnaletica.....)	Tempistica da definire
	Accessibilità e mobilità persone disabili	Attivazione di un coordinamento tra i comuni dell'Ambito per l'analisi dei servizi ad oggi presenti sui territori in tema di accessibilità per le persone disabili e conseguente stesura di una mappatura dei principali punti d'interesse e itinerari, evidenziandone il livello di accessibilità	Tempistica da definire
	Rete trasporti interni	Migliorare rete trasporti interni all'Ambito per collegare sistema aeroportuale, Sistema ferroviario, strutture ricettive, servizi, borghi interni, puntando a coordinare servizi esistenti, pubblici (anche con accordi specifici per servizi turistici) e privati(ad es. Servizi Navetta – accordi ambito compagnie noleggio auto, NCC...) e concentrandosi su intermodalità ed ecosostenibilità	Tempistica da definire
	Mobilità sostenibile	Realizzare servizi per la mobilità sostenibile con mezzi e bici elettriche per le strutture e le attività turistiche favorendo stazioni di ricarica per auto e bici elettriche, Mobilità dolce,	Tempistica da definire
Soggetti coinvolti	Pubblici	Comuni dell'Ambito, Ambiti confinanti, Regione Toscana, F.S.	
	Privati	Operatori locali, Compagnie TPL, Fornitori mezzi elettrici, Fornitori servizi/software/App	
Fonti di finanziamento	Regione		Da definire
	U.E.		Da definire
Indicatori	Quantitativi	N. itinerari definiti e mantenuti, N. nuove tratte interne destinati ai turisti, N. noleggi mezzi elettrici, N. stazioni di caricamento, ecc.	Metodi di misurazione da definire
	Qualitativi	Soddisfazione operatori, Soddisfazione turisti	Metodi di misurazione da definire

2^ Progetto		INFORMAZIONE ED ACCOGLIENZA	
Temi strategici		ATTENZIONE AL TURISTA	
		DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA	
		ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA	
Azioni	Qualità servizi IAT	<p>Coordinamento tra i punti di informazione turistica presenti sul territorio dell'Ambito per rendere più omogenea l'informazione prevedendo:</p> <p>momenti di incontro tra gli addetti ai punti informativi presenti nell'Ambito ed eventuali sopralluoghi e scambi reciproci per favorire la diffusione dell'informazione.</p> <p>creazione di un modello standard comune a tutti gli uffici turistici per rilevare i dati di accesso (es. provenienza, età, nazionalità, mezzo di trasporto utilizzato...) che potrebbero poi confluire mensilmente in una unica banca dati visionabile da tutti i comuni d'Ambito.</p> <p>realizzazione di schede standard comuni a tutti gli uffici turistici d'ambito per valutare il gradimento del servizio offerto</p> <p>Migliorare produzione supporti cartacei in varie lingue per gli uffici IAT</p>	Tempistica da definire
	Piattaforma IAT	<p>Piattaforma informatica per informare su servizi, eventi e attività presenti sul territorio e migliorare collegamenti internet e Organizzare un sistema integrato di informazione turistica aperto alle strutture ricettive</p>	Tempistica da definire
	Segnaletica turistica	<p>Organizzazione di una nuova segnaletica turistica, aggiornata e funzionale, per la valorizzazione delle peculiarità del territorio</p>	Tempistica da definire
	Accoglienza	<p>Organizzazione di un piano strategico dell'accoglienza turistica dell'ambito sulla base delle indicazioni provenienti dalle Linee Guida regionali, con attività di sensibilizzazione verso la popolazione locale (progetto patentino dell'Ospitalità)</p>	Tempistica da definire
Soggetti coinvolti	Pubblici	Comuni dell'Ambito, Gestori uffici IAT, Regione Toscana,	
	Privati	Operatori locali, Gestori uffici IAT, Fornitori segnaletica	
Fonti di finanziamento	Regione		Da definire
	U.E.		Da definire
Indicatori	Quantitativi	N. supporti sviluppati, N. operatori registrati su piattaforma IAT, N. segnaletiche introdotte,	Metodi di misurazione da definire
	Qualitativi	Soddisfazione addetti IAT, Soddisfazione turisti, Soddisfazione operatori locali	

3^ Progetto		INTEGRAZIONE ATTORI LOCALI	
Temi strategici		DESTINAZIONE TURISTICA INTEGRATA	
		ATTENZIONE AL TURISTA	
Obiettivi operativi	Integrazione per offerte commerciali	Lavorare per migliorare il livello di aggregazione degli operatori per creazione offerte commerciali integrate da presentare in fiere e B2B e da riportare sugli strumenti web e social attraverso una vera e propria integrazione dei contenuti	Tempistica da definire
	Integrazione operatori	Facilitare gli incontri fra operatori, fra operatori e associazioni sportive culturali, fra operatori turistici e operatori relativi a servizi private per migliorare l'integrazione e la comunicazione fra questi soggetti, su specifiche iniziative comuni dell'Ambito per azioni di miglioramento dell'esperienza di visita dei turisti sul territorio dell'ambito, con l'obiettivo di generare una rete condivisa fra operatori economici dell'ambito	Tempistica da definire
	Regolamenti di Ambito	Regolamenti condivisi di Ambito su tassa soggiorno, organizzazione eventi, parcheggi, wedding, ecc	Tempistica da definire
	Università, Scuole e imprese	Migliorare interazione con le università, le scuole e le strutture di formazione per migliorare la qualità professionale dei diplomati tramite stage aziendali e programmi alternanza scuola/lavoro e Favorire aggiornamento imprenditori e personale delle imprese e formazione di figure lavorative incentrate sui servizi al turismo al fine di aumentare la filiera dei servizi al cliente finale, istituendo attività formative e di aggiornamento regolari	Tempistica da definire
Soggetti coinvolti	Pubblici	Comuni dell'Ambito, Università, Agenzie di formazione, Scuole, Associazione di categoria delle imprese, Regione Toscana	
	Privati	Operatori locali, Agenzie di formazione	
Fonti di finanziamento	Regione		Da definire
	U.E.		Da definire
Indicatori	Quantitativi	N. corsi avviati, N. imprese partecipanti, N. convenzioni, N. regolamenti di Ambito, n. reti di impresa.....	Metodi di misurazione da definire
	Qualitativi	Soddisfazione operatori, Soddisfazione studenti	Metodi di misurazione da definire

4^ Progetto		TERRE DI PISA GREEN PER UN TURISMO SOSTENIBILE	
Temi strategici		LA QUALITA' AMBIENTALE E LA QUALITA' ESPERENZIALE	
		ATTENZIONE AL TURISTA (ALLA PERSONA)	
		ADATTARE I PROCESSI DI MARKETING ALL'EVOLUZIONE AVVENUTA	
Obiettivi operativi	Cura del territorio	Migliorare cura del territorio con particolare riferimento ai punti di accesso, alla gestione zone urbane (arredo urbano, piante, aree attrezzate) e collinari (boschi, sentieri)	Tempistica da definire
	Scelte eco-sostenibili – No plastic	Scelte importanti a sostegno dell'ambiente: miglioramenti su raccolta differenziata rifiuti con incentivi ad operatori virtuosi, progetto "no plastic" di Ambito, colture bio, filiera a km 0, campagne a rifiuti zero, produzione energia alternative, eventi "plastic free" ---- impegno dei comuni dell'ambito ad aderire ad un protocollo ambientale condiviso di buone pratiche --- Terre di Pisa Green	Tempistica da definire
	Sensibilizzazione ambientale	Sensibilizzazione degli operatori e dei clienti (info point, cartelloni, occasioni pubbliche) su temi Ambientali	Tempistica da definire
Soggetti coinvolti	Pubblici	Comuni dell'Ambito, Parchi, Gestori Aree Protette, Regione Toscana	
	Privati	Operatori locali, Fornitori manutenzione,	
Fonti di finanziamento	Regione		Da definire
	U.E.		Da definire
Indicatori	Quantitativi	N. iniziative di sensibilizzazione, Indici di raccolta differenziata, Indici ambientali	Metodi di misurazione da definire
	Qualitativi	Soddisfazione operatori, Soddisfazione turisti	Metodi di misurazione da definire