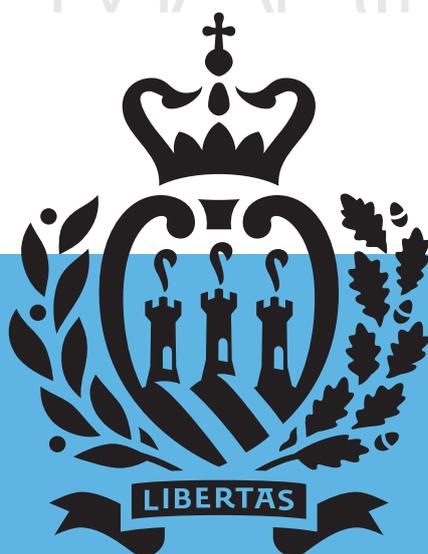


PIANO STRATEGICO
PER IL TURISMO
DI SAN MARINO



REPUBBLICA
DI SAN MARINO

INDICE

Premessa	pag.	3
Introduzione	pag.	5
Servono chiarezza e consapevolezza	pag.	9
Modello logico del piano strategico	pag.	13
Il punto di partenza	pag.	16
Il punto di arrivo	pag.	17
Tra percezione e realtà	pag.	19
Escursionisti vs turisti	pag.	23
Lo scenario competitivo	pag.	26
Le moderne dinamiche turistiche	pag.	29
La visione	pag.	32
I principi	pag.	35
I fattori chiave	pag.	36
Key factor: internazionalizzazione	pag.	37
Key factor: innalzamento del target	pag.	44
Key factor: valorizzazione dell'unicità/identità	pag.	51
Key factor: implementazione prodotti	pag.	57
Wedding	pag.	58
Wellbeing	pag.	62
Outdoor & sport activity	pag.	66
Prodotti da rafforzare	pag.	70
Prodotti da sperimentare	pag.	74
Le catchment area	pag.	77
Challenge for the future	pag.	79
Eventi	pag.	81
Per una nuova governance	pag.	85
Metodologia	pag.	91

Allegati:

- Allegato 1 – Destination's Reputation Analysis
- Allegato 2 – La percezione di San Marino da parte degli italiani
- Allegato 3/a – Esplorazione Inspirational - Mystery Guest - Primo Mystery Guest
- Allegato 3/b – Esplorazione Inspirational - Mystery Guest - Secondo Mystery Guest
- Allegato 3/c – Esplorazione Inspirational - Mystery Guest - Terzo Mystery Guest
- Allegato 4 – Spy Search – Verifica sulla richiesta di informazioni tramite e-mail
- Allegato 5 – Analisi delle domanda turistica
- Allegato 6 – Analisi sui parcheggi di San Marino
- Allegato 7 – Analisi sui bus turistici a San Marino
- Allegato 8 – Analisi dei Musei di Stato di San Marino
- Allegato 9 – Analisi dell'offerta ricettiva
- Allegato 10 – Analisi dell'offerta "Airbnb"
- Allegato 11 – Report iltuopuntodivista.sm

Il Piano Strategico per il Turismo di San Marino è stato realizzato da:



JFC S.r.l.
Palazzo Bandini
Via XX Settembre 29
48018 Faenza (Ra)
tel. 0546 668557
www.jfc.it

Diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, riproduzione e adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo, sono riservate per tutti i Paesi. Per eventuali richieste contattare: info@jfc.it

PREMESSA

Il turismo rappresenta uno dei fattori primari per l'economia della Repubblica di San Marino: si tratta di un settore che genera ogni anno Milioni di Euro di fatturato, contribuendo in maniera significativa alla costruzione del PIL della Repubblica, oltre a generare – in maniera diretta ed indiretta – una quota consistente dei posti di lavoro.

Ma non ci si può assolutamente accontentare: ritengo infatti necessario avviare un percorso che possa permettere a questo settore economico di fornire – in un futuro che non deve essere troppo distante dall'oggi – un contributo sempre più rilevante.

Questo perché il settore turistico, unitamente a tutto ciò che è in grado di attivare in maniera diretta ed indiretta, rappresenta quanto di più sostenibile e non de-localizzabile possa esistere, ma soprattutto deve essere visto come un settore che, se correttamente gestito in tutte le sue molteplici variabili, permetterà di garantire prosperità e benessere economico e sociale alle prossime generazioni.

Per tale motivo nulla può più essere lasciato al caso: se, infatti, si intende considerare il turismo per le potenzialità che realmente offre, serve definire un'agenda comune di lavoro, intendendo come tale anche una modalità di relazione continua tra Istituzioni e mondo delle associazioni, delle imprese, nonché dei singoli operatori della filiera turistica. Il confronto può, a volte, apparire od essere muscolare ma deve sempre e comunque portare ad un punto di sintesi sul quale procedere in maniera unita.

Un'agenda comune che si traduce in questo Piano Strategico per il Turismo: documento utile a sottolineare l'importanza del comparto ed a tradurre una volontà politica in azioni concrete, attraverso l'identificazione delle priorità strategiche da adottare. E' infatti terminato il tempo dell'attesa: è giunto il momento di delineare con precisione "il futuro che vogliamo" anche alla luce delle nuove opportunità, del clima internazionale e delle circostanze che – obbligatoriamente – condizionano le scelte, ma non per questo le devono appiattare.

Il lavoro svolto dalla società JFC è stato complesso ed ha coinvolto tutti gli stakeholders della Repubblica attraverso un'ampia consultazione, ma ciò che più risulta utile ed innovativo è il modello di analisi adottato per comprendere come il mercato "vede turisticamente" San Marino e come si esprimono le persone – turisti ed escursionisti reali o potenziali – quando parlano della nostra Repubblica.

Personalmente ringrazio tutti coloro che hanno dedicato il loro tempo al dialogo ed al confronto, fornendo competenze, indicazioni, suggerimenti ed idee. Da oggi si può partire seguendo un preciso percorso, ed il mio augurio è quello di far sì che questo documento tecnico abbia continuità esecutiva nel tempo a venire.

Augusto Michelotti
Segretario di Stato per il Turismo

*Vi accontentate e vi ricordate di ciò che siete stati;
vi lamentate per ciò che non siete più;
faticate a comprendere ciò che invece potreste essere¹.*

Da questo assunto prende avvio la redazione del Piano Strategico per il Turismo della Repubblica di San Marino. Poche parole per una presa di coscienza che, riteniamo, sia essenziale per garantire un corretto approccio alla lettura ed alla valutazione di questo documento. Perché troppo – siano esse considerazioni, analisi o valutazioni – poggia ancora le sue basi su un modello inadeguato di turismo/escursionismo e su ricordi interiorizzati e, oggi, considerati erroneamente validi. Occorre vedere oltre.

¹ Massimo Feruzzi - citazione

INTRODUZIONE

La definizione di un Piano Strategico per il Turismo non può prescindere da alcune considerazioni di base, senza le quali qualsiasi valutazione di merito potrebbe essere fuorviante: è infatti palese – ed emerge dall’insieme delle attività di verifica effettuate² – che la Repubblica di San Marino ancora oggi gode di un suo livello di unicità ma, al contempo, soffre in maniera altrettanto palese della sua difficoltà nel competere sulle tematiche di prodotto.

In sostanza, e questa è la prima considerazione, vive del suo “essere” e non del suo “saper essere”, faticando a mettere a sistema le grandi opzioni attrattive delle quali dispone, per accontentarsi di proseguire sul lento andamento del quotidiano. Quasi a giustificare che, siccome “è sempre stato così³”, non si vede la motivazione per la quale sia necessario effettuare un cambiamento.

E qui emerge anche il primo contrasto: **una forte spinta critica al presente** – inteso non come *l’oggi* ma come *l’attuale* – **ma la mancanza di volontà e di spirito al cambiamento**; fattore, questo, purtroppo palesato da una quota ancora troppo elevata di operatori della filiera turistica/commerciale. Ci si trova, quindi, in una situazione di parossismo, dove le scelte strategiche – sia da parte delle Istituzioni come pure da parte dei privati – non hanno seguito alcun preciso percorso se non quello dell’imminente esigenza/necessità, rincorrendo le situazioni più che programmando il futuro che si intende avere.

Serve quindi definire l’assetto strategico in fatto di politiche turistiche, e da qui l’ulteriore considerazione di base: **il turismo come asset**, e bisogna esserne consapevoli e conseguenti. Si tratta, questo, del concetto basilare di ogni politica di sviluppo territoriale, perché nessun documento strategico può offrire risultati tangibili se non vi è, alla base, la piena volontà dell’Istituzione di identificare chiaramente il turismo come uno degli asset primari sui quali operare in una visione di sviluppo dell’economia in futuro.

Il turismo, quindi, inteso come filiera produttiva, perché è altrettanto chiaro come in Repubblica siano molteplici i settori che *subiscono* ingerenza diretta ed indiretta dai flussi turistici ed escursionistici, e come tale filiera abbia ripercussioni sul tema dell’occupazione e del benessere locale. Trattasi, questa, di un’ulteriore considerazione: l’Ospite non è un *valore per pochi* ma per la *comunità*.

Ecco allora che serve avviare un **nuovo percorso culturale/formativo e rigenerare quello spirito di accoglienza** che ha contraddistinto la Repubblica negli anni del boom turistico e che ora, invece, si è assopito grazie ad uno stato di benessere che ha portato molti – per fortuna non tutti gli operatori della filiera turistica/commerciale – a vivere sulla base di quanto *incassato* in passato e di vecchi benefici. E di ricordi del tempo che fu, quando vi erano flotte di escursionisti in religiosa osservanza, che dalla Riviera si spostavano in Repubblica per una visita giornaliera.

² Vedi metodologia

³ Affermazione di diversi interlocutori sammarinesi come sistema di negazione della realtà

Un turismo, questo, che non esiste più. Rimanere, oggi, arroccati sul pensiero di ciò che è stato e continuare nel lamento del presente non porta a nulla, se non ad un'ulteriore, costante – seppur lenta – caduta.

Ricordiamo inoltre che il turismo vive di "inversione rituale"⁴, intendendo come tale un'attività i cui tempi di svolgimento sono inversi rispetto ai "riti" della maggior parte delle persone. Un'attività che, in sostanza, richiede la disponibilità a lavorare mentre le altre persone non lavorano: si tratta, quindi, di un aspetto culturale che misura il grado di ospitalità ed accoglienza del territorio e dei suoi operatori, nonché il suo livello di turisticità.

Risulta pertanto chiaro come un territorio che intenda davvero fare "sviluppo turistico" non può permettersi di porre limiti alle esigenze del mercato, perché qualsiasi scelta non potrà mai essere effettuata "guardando internamente" – ai propri bisogni – ma volgendo lo "sguardo all'esterno" – per soddisfare le richieste degli Ospiti. Ciò è valido sia per la componente privata sia per quella pubblica, pensando – ad esempio – ai servizi pubblici quali musei, trasporti, etc.

Ma parlare di accoglienza vuol dire **incidere anche sui residenti** – inutile qualsiasi campagna promozionale se poi sono gli stessi residenti che denigrano il loro territorio, generando passaparola negativo – e su alcuni elementi strutturali che, sempre di più, sono identificati dagli Ospiti come key factors del sistema ospitale di un territorio. La parte strutturale: altro elemento da considerare con attenzione.

Perché, ben oltre le scelte strategiche che dovranno essere compiute per quanto riguarda mercati, prodotti, obiettivi, etc., **vi è l'esigenza di intervenire anche sulla parte strutturale**, ben sapendo che qualsiasi intervento di questo genere richiede risorse economiche, spesso ingenti e difficilmente di immediata disponibilità.

Non si può, quindi, studiare lo sviluppo turistico della Repubblica senza considerare le esigenze legate ad un miglioramento del sistema di raggiungibilità e ad una viabilità/sosta interna più facilmente fruibile, soprattutto per chi giunge con mezzo proprio; ad un'offerta ospitale e ristorativa che deve essere sostenuta nella sua fase di rinnovo, non più rinviabile, ed all'incentivazione per la nascita di nuovi ambiti di intrattenimento, aggregazione e socializzazione localizzati in centro storico; alla creazione di nuovi punti attrattivi sino ad altri interventi che sappiano essere all'avanguardia per quanto riguarda i servizi offerti agli Ospiti, anche facendo riferimento a specifici prodotti tematici.

Altro blocco da *scardinare culturalmente* è quello legato alla convinzione che l'inserimento sul territorio di altre aziende potenzialmente competitor possano creare un ulteriore decremento dell'attività e del fatturato per le aziende esistenti. Si tratta, questo, di un falso convincimento, perché in ogni località turistica al mondo lo sviluppo vi è stato quando è cresciuta l'offerta – ricettiva, ristorativa, commerciale – poiché ciò ha generato nuovo appeal. E' però anche vero che, prima di procedere con nuovi

⁴ Cfr. Massimo Feruzzi – Percorsi del Turismo

insediamenti, occorre supportare gli imprenditori presenti nel miglioramento quali/quantitativo della propria offerta, anche con incentivi e riduzione della tassazione. Ed, in parallelo, incrementare le opzioni di offerta, soprattutto quelle in grado di essere attrattive per mercati e target che attualmente non collocano la Repubblica di San Marino tra le destinazioni di specifico interesse, in quanto non trovano rispondenza alle esigenze di tali mercati.

Infine, ulteriore considerazione, il sistema organizzativo: uno Stato – come lo è San Marino – **deve perfezionare il proprio sistema di governance**, perché serve essere più friendly e meno burocratizzati nelle scelte operative, declinando il tutto sia dal punto di vista governativo sia attraverso una nuova formula di condivisione. Ciò significa che occorre rivedere anche, ma non solo, il modello di coordinamento strategico come pure serve rendere successivamente più facile la pratica giornaliera. Vi è quindi – palese – l'esigenza di ottimizzare il fattore esecutivo: il turismo necessita di rapidità nelle scelte e di velocità operativa. L'attuale struttura di gestione *dell'affaire turismo* è troppo lenta e burocratizzata; è più un ufficio amministrativo che non un soggetto di promozione e di sostegno alla valorizzazione territoriale-turistica.

In questo ambito rientra pure l'esigenza di avere informazioni e conoscenze aggiornate e scientificamente sempre più valide, attribuendo il giusto valore alle valutazioni ex post, dirigendosi con maggiore interesse verso analisi tendenziali, prospettiche ed ex ante. Di utilità, queste ultime, sia per le Istituzioni come pure per i singoli imprenditori della filiera turistica.

Ancora: quando si parla di *governance* in ambito turistico occorre altresì fare in modo che i vari Enti che rientrano nell'orbita Istituzionale abbiano – anch'essi – a seguire uno schema comune di condivisione sul tema "turismo", una linea guida come è – appunto – il Piano Strategico. Ogni azione, quindi, deve essere ricondotta a questo documento in un sistema coordinato dove ognuno abbia, sì, un proprio ruolo ma senza che ciò si traduca in azioni spot.

L'elemento in assoluto più positivo è che **la Repubblica mantiene tutt'oggi una propria chiara identità**: uno Stato Sovrano, dove svetta il concetto – chiaramente percepito all'esterno – di libertà. Una Repubblica collocata al centro dell'Italia, facilmente raggiungibile, ma soprattutto uno Stato a sé che crea interesse anche solo per ciò che idealmente rappresenta, con una propria storia – non completamente valorizzata – e con propri usi e costumi – questi davvero da valorizzare. A San Marino le "icone simboliche" di tutto ciò che è considerato "tradizione" sono presenti e sotto gli occhi di tutti. Un "luogo" quindi che attrae ma che non è riuscito, nel momento necessario in cui si poteva fare "il passo verso il futuro", a programmare cosa volesse diventare.

Una destinazione che può vantare un altro elemento primario il quale, anche se ai residenti può apparire scontato, in realtà non lo è per nulla: **la sicurezza**, che risulta essere sempre di più un fattore discriminante nella scelta dei luoghi di soggiorno da parte dei turisti di ogni parte del mondo.

In Repubblica l'elemento sicurezza è palese e chiaramente percepibile, come pure vengono percepiti l'ordine e la pulizia⁵.

Il Piano Strategico serve pertanto a questo: a far sì che si riesca a generare una nuova spinta propulsiva, per passare oltre la fase di attuale staticità. Ma per fare ciò serve il contributo e la piena collaborazione di tutti, come lo è stato nella fase di avvio di questo percorso. Infatti, per la stesura di questo documento si è proceduto seguendo una metodologia assai ampia ed estremamente diversificata, ascoltando stakeholders privati e referenti istituzionali, effettuando azioni di auditing territoriale e studiando il sentiment della rete, intervistando la popolazione italiana ed effettuando azioni di intelligence e spy search, analizzando dati, statistiche, documenti, progetti passati e futuri⁶, etc. per giungere quindi alla fase di riflessione, selezione ed individuazione degli items primari sui quali costruire, appunto, il Piano Strategico.

A tal proposito è utile ricordare che tutti gli stakeholders territoriali – nessuno escluso, anche nel loro aspetto più critico – hanno fornito idee e suggestioni interessanti: tuttavia un Piano Strategico non può essere un mero elenco di attività/progetti ma deve definire precise scelte ed identificarne le priorità in maniera altrettanto precisa.

Per rispondere correttamente alle sollecitazioni raccolte e per far sì che il Piano Strategico diventi pertanto **uno strumento di lavoro condiviso**, la lettura del territorio è stata volutamente effettuata da occhi esterni, eliminando preconcetti e condizionamenti; l'interiorizzazione delle riflessioni, che in Repubblica avviene da sempre su tematiche le quali hanno poco a che vedere con il mercato ma solo con il confronto dialettico, porterebbe ad un'ulteriore fase di discussione, sterile e poco costruttiva, ed a possibili ulteriori rinvii nelle scelte. L'esperienza e la decontestualizzazione delle questioni interne, unite alla visione dello "stato di fatto" dell'industria turistica internazionale e delle tendenze forniscono, al contrario, un'analisi chiara ed estremamente realistica, senza lasciare spazi interpretativi.

La riflessione e la sua traduzione in questo documento servono proprio a capire l'ambito nel quale ci si trova ad operare, a vederne limiti ed opportunità dosando correttamente l'angolo di lettura, ad indicare i nodi ed i modi che investono la Repubblica – stritolata in una mutazione sempre più rapida, a fornire gli indicatori utili per compiere le scelte. Anche se, a volte, le stesse possono portare ad un drastico cambiamento dell'ordinario quotidiano e, per questo motivo, non essere gradite a tutti. Ma la finalità di questo Piano Strategico del Turismo non è quello di essere né gradevole né attraente, ma **intellettualmente sincero e professionalmente utile**.

In sintesi, la finalità del Piano Strategico del Turismo, commissionato dalla Segreteria di Stato per il Turismo a JFC, è quella di eliminare i rischi di un'ulteriore decrescita del sistema ed offrire agli operatori della filiera ed ai residenti la consapevolezza e lo stimolo per il proprio futuro professionale, garantendo al contempo agli Ospiti una Repubblica che si sappia offrire in maniera sempre più attraente ed ospitale.

⁵ Ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani

⁶ Vedi capitolo "Modello Logico del Piano Strategico"

SERVONO CHIAREZZA E CONSAPEVOLEZZA

L'economia turistica della Repubblica non è destinata all'estinzione: questa è una certezza, perché gli asset che ne caratterizzano il posizionamento sono ancora solidi, ma non ci si può accontentare della semplice sopravvivenza. Perché, se il sistema economico pubblico-privato di San Marino non assume piena consapevolezza del reale stato dell'arte, la fase di declino continuerà in maniera ancora più consistente, limitando ulteriormente gli investimenti, perdendo quote nel livello di attrattività e riducendo l'apporto del turismo al PIL della Repubblica. Senza considerare l'EBIDTA⁷, in continua riduzione per la stragrande quota delle imprese della filiera turistica.

Serve una sferzata al sistema, perché San Marino non può permettersi di rimanere in una sorta di catalessi e di vivere questa situazione o rinviando il problema o – ancora peggio – di non considerarlo tale. Se, infatti, non si assume piena consapevolezza che non solo il contesto interno ha subito – e sta ancora subendo – continue variazioni che destabilizzano l'economia in ogni suo ambito, ma che anche il panorama italiano ed internazionale non è più il medesimo, allora la situazione congiunturale rischia un declino ancora più consistente.

Questa consapevolezza si può assumere ora, dopo che per circa un decennio si è continuato ad avere coscienza dell'imminente fase di decremento economico senza, però, apportare le corrette misure, oppure più avanti, rinviando nuovamente la questione "a data da destinarsi". Ma la Repubblica non si può più permettere nuovi rinvii.

Lo stesso Fondo Monetario Internazionale, già lo scorso anno, indicava come "il turismo ed il commercio siano due pilastri tradizionali dell'economia sammarinese"⁸, e come sia necessario operare per la loro crescita e sviluppo. Anche la Farnesina indicava, tra le opportunità di investimento per San Marino, quella legata ai "flussi turistici"⁹.

Serve, però, porre fine ad una situazione corrente che vede nell'"**altro**" – anche senza identificare chiaramente chi si considera l'altro – il proprio opposto, appunto l'altra parte. Occorre superare questa situazione denigratoria e di scontro costante, che continua a caratterizzare il dialogo sammarinese, per evolvere la riflessione sul futuro turistico del territorio in un'ottica di co-partecipazione al suo ridisegno.

Questo passaggio è complesso proprio perché di tipo prevalentemente culturale ancor prima che esecutivo: non si può più pensare che l'opposto sia un qualsiasi operatore della Repubblica, perché – in realtà – senza una **reale coalizione di intenti** non si può comprendere che il confronto è esclusivamente con il mercato.

Un mercato in forte evoluzione, che solo chi è aperto a mettersi continuamente in gioco può comprendere in tutte le sue varie sfumature:

⁷ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (utile pre-interessi, tasse, ammortamenti, immobilizzazioni materiali ed immateriali)

⁸ IMF Country Staff Report

⁹ InfoMercatiEsteri – Farnesina/ambasciata d'Italia a San Marino/ICE

un mercato turistico che avanza specifiche richieste, seleziona in base a criteri sempre più soggettivi, utilizza strumenti di acquisizione delle informazioni sempre meno convenzionali, ricerca esperienze e suggestioni, richiede forte personalizzazione ed un alto livello di accoglienza. Ma, soprattutto, è consapevole del valore del proprio denaro.

E' inutile negarlo: **la Repubblica di San Marino non può limitarsi al mantenimento dell'esistente**. In ogni ambito economico, ed ancor di più in quello turistico, la stabilità genera arretratezza ed il prodotto, di conseguenza, si invecchia perdendo con gradualità il proprio appeal.

Questa decrescita varia, ovviamente, da destinazione a destinazione, e rischia di essere più rilevante per quegli ambiti che non hanno caratteristiche identitarie e valoriali di rilievo. Attenzione però: è vero che San Marino è ricca di tali valori, ma ciò non significa che la Repubblica – e la sua economia turistica – sia esente da ambiti di difficoltà.

E' anche vero, infatti, che nessun territorio turistico può considerarsi estraneo alla competizione, come pure è altresì vero che è più complesso ridefinire il proprio posizionamento che non partire dal nulla e "collocarsi" su mercati e target. Ovviamente San Marino è località turisticamente conosciuta, con un *percepto* che non lascia spazio a dubbi circa il suo posizionamento nella mappa delle destinazioni turistiche¹⁰. Positivo o meno che sia.

Vi è poi la **collocazione dei prodotti turistici**: in questo caso l'attività risulta ancora più complessa, perché non si opera su tematiche generiche di destinazione ma su elementi motivazionali, ed in tale caso occorre mixare correttamente proposte, suggestioni, linguaggio, prezzo. In questo ambito serve assolutamente rinnovare l'attuale *impianto esistente*, perché il *percepto* – soprattutto da parte dei clienti prospect – si basa solo su elementi di curiosità o, ancora peggio, su fattori ormai storicizzati e divenuti, nel tempo, *not appealing*.

Infatti, in alcuni casi, l'immagine percepita su alcune tematiche di prodotto rende estremamente complessa la ridefinizione del nuovo posizionamento; diversa la situazione per quanto riguarda i nuovi prodotti (ad esempio tutto ciò che riguarda i percorsi naturalistici), che – partendo dalla loro inesistenza sui mercati – possono essere immediatamente collocati con il giusto posizionamento.

A San Marino, se davvero si intende fare un passo oltre – oltre le considerazioni personali, oltre le singole posizioni, oltre i benefici acquisiti – serve, da parte di tutti, essere consapevoli che non sarà mai sufficiente l'andamento positivo di un ponte pasquale o una stagione estiva che è stata in grado di generare un surplus di flussi escursionistici per pensare di aver rilanciato il turismo del territorio.

Serve ben altro:

- in primis, avere chiaro il percorso da compiere per il rilancio;

¹⁰ Ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani

- poi è necessario uno spirito aggregante e per questo condizionante le scelte;
- serve quindi far seguire alla condivisione fatti concreti.

E' infatti importante che un Piano Strategico come questo non venga considerato un semplice "esercizio di stile", ma debba invece essere assunto da tutti – referenti istituzionali e soggetti privati – come lo **strumento guida** attorno al quale costruire le necessarie azioni.

Si può, infatti, essere pienamente d'accordo o meno sulle indicazioni fornite dal Piano Strategico, ma non si può assolutamente essere contrari alla definizione di una visione che possa portare il turismo a diventare un asset fondante l'economia del territorio: per questo motivo una visione di medio e lungo termine – almeno nelle sue linee primarie – deve essere mantenuta e perseguita da tutti i Governi, quello presente e quelli futuri. In caso contrario si manifesterebbe palesemente come il turismo sia sì un asset strategico, ma solo nelle dichiarazioni.

Bisogna anche essere sinceri con se stessi: il sistema pubblico, negli anni, ha sempre supportato residenti ed operatori, sviluppando una sorta di sussidiarietà inversa. Quando vi sono stati casi, anche eclatanti, di crisi e difficoltà aziendali, l'intervento del Governo ha sempre riportato la pax sociale, rigenerando continuamente il sistema. Questo modus operandi, però, ha altresì creato una sorta di disinteresse verso le questioni di maggior rilievo per la Repubblica, delegando il tutto a coloro che, in quel momento, erano al Governo.

Questa fase, però, sta pian piano andando ad esaurirsi, portando con sé una serie di difficoltà di bilancio: difficoltà che hanno costretto i Governi che si sono avvicendati negli ultimi anni ad applicare politiche sempre più rigide. Per giungere ad oggi: dopo dieci anni dall'esplosione della crisi¹¹, si è reso necessario procedere con azioni di spending review e la definizione di riforme strutturali, oramai irrinunciabili per una Repubblica che non può più permettersi di mantenere le vecchie posizioni, che porterebbero alla rinuncia della stabilità ricercata.

Occorre ribaltare lo schema: tutti, nessuno escluso, sono consapevoli che l'attuale sistema è *residuo* di una modalità operativa troppo sedimentata nel sistema sammarinese, la cui continuità ha – tuttalpiù – permesso di gestire l'ordinario. Continuare su questa linea vuol dire spegnere ancora di più lo spirito imprenditoriale e la competenza pubblica in ambito turistico: e ciò non può avvenire.

E' giunto il momento di passare oltre la strategia di "mimetizzazione"¹² sinora attuata – o subita – per manifestare palesemente il proprio status e dirigersi con sicurezza verso una precisa direzione di sviluppo turistico ed economico. Il primo elemento da superare, infatti, deve essere quello dell'attuale legame ombelicale esistente con la Riviera: se, infatti, la medesima rappresenta indubbiamente il primario bacino di provenienza

¹¹ "la crisi economica mondiale del 2008 ha investito pesantemente anche la Repubblica di San Marino" – relazione linee di indirizzo del Piano di Stabilità Nazionale – Segreteria di Stato Finanze e Bilancio

¹² Scheda Paese 2011 – Ministero Italiano degli Affari Esteri

degli escursionisti nel periodo estivo, tale legame condiziona le scelte autonome che il territorio, invece, deve essere in grado di fare.

Senza voler in alcun modo limitare i flussi escursionistici – che anzi sono da incrementare – se si vuole **fare il passo oltre** è necessario non essere passivi ma definire il posizionamento turistico che si intende avere, e delinearne i passaggi necessari per giungervi. Ciò significa che il futuro turistico della Repubblica deve essere ridisegnato ora, ed ognuno deve fare la propria parte, in linearità con questo Piano Strategico.

Ed il primo punto è proprio questo: partire dal concetto che la Repubblica di San Marino è prodotto turistico in sé, non semplice aggregato né luogo di sola escursione. Se non si parte da qui, si continueranno a proporre percorsi commerciali standard, si faticcherà a rinnovare l'offerta ricettiva e ristorativa, si abbasserà il livello dell'intrattenimento, portando il tutto ad un'ulteriore riduzione dell'"orario vitale" del centro storico. E' quindi opportuno partire dal prodotto turistico e non dal sistema escursionistico – di per sé condizionato dal meteo e condizionante le scelte: la *vision* parte da qui.

Il concetto è semplice: **bisogna essere più ambiziosi**, e questa affermazione è valida per tutti, dai referenti istituzionali agli operatori del turismo, dai commercianti sinanche ai residenti. Oggi, infatti, si palesa uno stato di manifesta instabilità del benessere acquisito che porta ad una paresi del sistema, soprattutto privato. San Marino non se lo può permettere.

MODELLO LOGICO DEL PIANO STRATEGICO

Per tutte le complessità – sia quelle illustrate in precedenza, sia per le successive valutazioni ed analisi – la costruzione del Piano Strategico non può nascere dalla valutazione di alcuni, ma deve rappresentare l'estratto di una serie di valutazioni – sia interne che esterne – supportate da rilevazioni e da analisi.

Le tre parole chiave del presente documento sono le seguenti:

- **chiarezza**: un documento chiaro, facilmente comprensibile a tutti coloro che fanno parte della filiera turistica, ma al tempo stesso interpretabile con altrettanta semplicità dai residenti e dal sistema politico locale e non;
- **rigore**: un documento che non nasca da considerazioni di tipo soggettivo ma che abbia solide fondamenta su basi scientifiche, su analisi, valutazioni, riflessioni e che segua, nella sua impostazione, un modello logico;
- **priorità**: un documento che, oltre ad indicare verso quale direzione ridisegnare la cartolina turistica di San Marino ed il suo posizionamento, sappia delineare un percorso che, pur ricco di azioni/obiettivi, ne indichi le priorità.

Per questo motivo il Piano Strategico è stato definito seguendo una struttura logica¹³ che favorisse l'analisi ed i punti di vista di una molteplicità di soggetti i quali, a vario titolo, convergono sul settore turistico. Il processo analitico/progettuale – che è sempre stato coordinato attraverso incontri settimanali con il Segretario, la Segreteria di Stato per il Turismo e l'Ufficio del Turismo al fine di condividere lo stato di avanzamento delle attività e per sintonizzare le fasi attuative e le decisioni assunte - si è articolato nelle seguenti attività esecutive:

- A. *percorso partecipato-settore privato*: si tratta di un'attività interna al territorio, concretizzatasi in incontri one to one con stakeholders¹⁴ territoriali, sia in maniera coordinata/aggregata – ad esempio con le associazioni di categoria ed i consorzi – sia in maniera singola – ad esempio con imprenditori del settore turistico, ristorativo, commerciale, guide, etc.;

 - 78 referenti incontrati

- B. *percorso partecipato-settore pubblico*: anche questa attività si è svolta avendo come riferimento il territorio e si è concretizzata nella realizzazione di incontri one to one con Segretari e referenti delle Segreterie di Stato con attività in stretta relazione con la Segreteria di Stato per il Turismo, con referenti di Enti di Stato, con responsabili di Dipartimenti, referenti dei Partiti di Governo e di Opposizione, etc.;

 - 30 referenti incontrati

- C. *Destination's Reputation Analysis*¹⁵: è l'attività di web listening che ha preso in considerazione tutte le conversazioni riversate in modo spontaneo e pubblico dagli utenti online, sulle varie piattaforme (blog,

¹³ Evalsed – The resource for the evaluation on socio-economic development

¹⁴ Portatori di interesse

¹⁵ Analisi sulla Reputazione della Destinazione

- forum e social network). L'analisi è stata di tipo quantitativo, volta ad individuare i trend ed i volumi, ma soprattutto qualitativa, volta a rilevare i temi di discussione;
- setting di 63.300 risultati emersi; lettura/analisi di 16.000 risultati; taggati 8.500 risultati; 12 aree di interesse classificate
- D. *ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani*: con questa ricerca – svolta attraverso la somministrazione di un questionario CAWI¹⁶ ad un campione di residenti in Italia (escludendo i residenti nelle aree limitrofe) – è stata analizzata la percezione che gli Italiani hanno della Repubblica, siano essi stati o meno escursionisti/turisti a San Marino;
- 1.060 Italiani intervistati
- E. *piattaforma partecipativa iltuopuntodivista.sm*: trattasi dello strumento di consultazione online che ha permesso di rafforzare il dibattito aperto sul turismo in Repubblica. La piattaforma ha raccolto molteplici contributi e suggerimenti, i più rilevanti dei quali sono stati pubblicati all'interno delle 16 tematiche individuate.
- periodo dal 14 marzo al 15 maggio: 1.060 sessioni, 2.016 pagine visualizzate, 820 utenti, 57 tra commenti, idee e suggerimenti
- F. *spy search*¹⁷ - *verifica sulle richieste di informazioni tramite e-mail*: con questa azione di intelligence è stata analizzata la capacità commerciale ed il competitive market del sistema ospitale di San Marino in relazione ai due ambiti territoriali di primaria competizione, parametrando medesime tipologie e numerosità di offerta ricettiva. E' stata analizzata anche l'incidenza della piattaforma leader di sharing tourism¹⁸ (Airbnb) sulla Repubblica;
- 129 strutture complessivamente indagate + 37 host
- G. *esplorazione inspirational - mystery guest*¹⁹: si tratta della valutazione effettuata attraverso gli occhi e l'esperienza di un potenziale turista che ha trascorso qualche giorno a San Marino, facendo tutto il percorso "classico": dalla ricerca delle informazioni alla prenotazione, dal contatto con i residenti e gli operatori dei vari ambiti della filiera turistica e commerciale alla visita ai musei, dalla sosta nei locali alla fase di acquisto, etc.
- 3 step di visite + 1 di approccio, complessive 9 persone
- H. *analisi desk*: si tratta di un'attività complessa, attraverso la quale si è effettuata la valutazione di vari documenti, dati statistici, studi, etc. sviluppando sui medesimi analisi ed elaborazioni di vario genere. Sono stati analizzati vari fattori (dal sistema di accessibilità/mobilità agli attrattori, dal sistema commerciale alle offerte turistiche ed escursionistiche, dalle pianificazioni degli ambiti territoriali limitrofi alle programmazioni in corso all'interno della Repubblica, etc.). Questa attività ha permesso di avere a disposizione una lettura complessiva del fenomeno turistico – e non solo – di San Marino.

¹⁶ Computer Assisted Web Interviews

¹⁷ Verifica tramite azioni di "spionaggio"

¹⁸ Turismo collaborativo

¹⁹ Cliente misterioso

Tale processo ha consentito di “disegnare lo stato dell’arte” del sistema turistico sammarinese e di procedere nella fase di riflessione, selezione ed individuazione degli items primari sui quali costruire, appunto, le policy per il futuro del settore. Il modello logico del Piano Strategico per il Turismo è pertanto il seguente:



Altro elemento caratterizzante il Piano Strategico dovrà essere la sua continua interazione/iterazione con il territorio, perché possono rendersi necessari eventuali aggiornamenti in caso dell’intervento di fattori esogeni od endogeni che ne limitino l’attuazione o ne obblighino la revisione. Infatti, il sopraggiungere di trasformazioni dell’ambito competitivo o dei contesti di riferimento – soprattutto pensando ai mercati, l’insorgere di variabili o l’emergere di potenziali opportunità di cooperazione, etc. potrebbero indurre ad un’ottimizzazione degli indirizzi previsti.

Su un fattore, comunque, non si potrà derogare: la misurazione sulla capacità stessa del Piano Strategico di essere, al tempo stesso, sia *strumento orientativo* – delle scelte politiche attinenti la Repubblica e degli interventi/investimenti privati – sia *modello attuativo* – quindi declinato su un livello esecutivo.

IL PUNTO DI PARTENZA

Il **turismo come asset strategico** per lo sviluppo economico della Repubblica di San Marino: è – senza dubbio – questo il punto di partenza del Piano Strategico per il Turismo, che obbliga tutti ad un passo in avanti. Occorre, prima di tutto, cambiare visione e, soprattutto, **avere una vision**. Semplice ma per nulla banale questa affermazione, con la quale si indica come essenziale far sì che il territorio, nella sua completezza, abbia la possibilità di seguire delle precise linee di indirizzo, all'interno delle quali tutti – istituzioni e privati – si devono non solo ritrovare ma anche attivare.

Definire una "vision" significa avere a cuore il benessere del territorio e dei suoi residenti, come pure comprendere con quale modalità poter essere utili allo sviluppo turistico, economico, sociale, culturale, imprenditoriale ed occupazionale della Repubblica, delle aziende che qui operano e dei residenti. Partendo, in primis, dalla lettura del mercato e dalla capacità di analizzare il proprio prodotto turistico e la sua capacità di interconnettersi con i mercati internazionali.

E' chiaro che solo i sistemi turistici organizzati e con un elevato indice di innovazione e sperimentazione, che riescono soprattutto a **fare programmazione** per il proprio futuro – sia di tipo strettamente strategica che esecutiva – hanno la possibilità di migliorare le proprie performances e di riuscire ad acquisire nuovo market share o, quanto meno, a lottare con i competitors. Chi non pone attenzione al mercato ma considera le sole esigenze interne; chi non dedica tempo e competenze alla riflessione per delineare quali misure attivare; chi non ha forza d'insieme e non riesce a coagulare risorse ed energie per sviluppare una propria programmazione; chi, in sostanza, non ha una visione ed una programmazione finisce con l'abbandonarsi alla sopravvivenza ed alla ripetizione di attività spesso obsolete, non in linea con i mercati attuali.

Per essere "sistema turistico organizzato" è necessario far sì che esista la piena collaborazione di tutti: non si può, in sostanza, prescindere dal **rafforzamento del rapporto tra l'Istituzione ed i soggetti privati**, siano esse rappresentanze o singoli operatori, perché solo in una relazione attiva e coesa è possibile innovare ed avere la forza per migliorare le performances attuali. Che, ben sappiamo, non soddisfano quasi nessuno.

Questo tema – che ribadiamo essere essenziale per il futuro turistico di San Marino – deve essere interpretato come **senso di responsabilità** e deve coinvolgere tutti, per poi tradursi in una scelta per il futuro che – qualsiasi essa sia – risponda prima di tutto al territorio, agli operatori ed alle loro esigenze, senza pre-condizioni né vincoli di sorta, ma con la giusta e corretta predisposizione ed il comune impegno. Non è sufficiente – non più, non ora – essere concordi sugli intenti ma occorre operare in maniera aggregata per gli esiti. Considerare il turismo come strategico vuole anche dire **impegnare le opportune risorse**: serve infatti sostenere politiche di sviluppo e di incentivazione, che devono essere in grado di creare nuovo humus economico. Tutti elementi, questi, che dal generale si possono traslare al particolare, soprattutto quando questo "particolare" rappresenta uno degli asset primari dell'economia della Repubblica: il settore turistico.

IL PUNTO DI ARRIVO

La valutazione congiunturale, l'analisi delle dinamiche turistiche, le successive proposte di ottimizzazione dell'attuale o di completa reimpostazione delle attività risultano non essere utili se tali azioni non sono in grado di essere direzionate all'interno di un percorso che deve essere chiaro e preciso. Si tratta della **visione, perché conoscere il punto di arrivo significa sapere dove si vuole arrivare e cosa si vuole essere.**

Ecco allora che, prima ancora di procedere con l'individuazione degli obiettivi da perseguire per la crescita e lo sviluppo del turismo sammarinese, occorre sapere che tutte le attività previste rispondono – in primis – ad una **vision** che trova sostanzialmente le sue fondamenta nei seguenti cinque asset, aventi quale "scadenza" il lasso temporale massimo – per alcuni interventi strutturali – di dieci anni:

1. **attrattività:** creazione di nuovi punti di attrazione turistica, con la concentrazione prevalente nel centro storico. Dalla trasformazione dei parcheggi 6 e 7 in luoghi di aggregazione (all'interno del prodotto tematico "wellbeing"²⁰) alla realizzazione di un Museo Nazionale dedicato alla storia ed all'identità della Repubblica; dal sostegno a giovani/giovani imprese per l'insediamento di nuovi locali di socializzazione (differenziati per tipologia) e la realizzazione di un vero e proprio *young district*, alla creazione di un unico cartellone di eventi/appuntamenti (sia per l'ambito prettamente turistico come pure per quello sportivo e culturale), sino ad una premialità (riduzione della tassazione) per i negozi che, in centro storico, rimangono aperti sino alle 23 nel periodo aprile/settembre, etc.;
2. **specializzazione:** sviluppo in "prodotto turistico" dell'opzione wedding (valorizzare la Repubblica come destinazione unica), del concetto di wellbeing (che si traduce nell'opportunità di vivere momenti di wellness diffuso a San Marino) ed implementazione della tematica outdoor & sport activity (mettendo a regime le opportunità esistenti e quelle in itinere). Riavviare con forza il prodotto MICE²¹ e sperimentare nuovi prodotti come SM Photographer, Moto Tour e Typical & Cooking Class. Dare sempre continuità alle offerte esistenti, più tradizionali, puntando ad un continuo miglioramento qualitativo, procedendo nella costante valutazione delle risultanze, etc.;
3. **ospitalità:** sviluppo di una politica incentivante per il rinnovamento, la qualificazione e l'ampliamento delle attuali strutture ricettive. Dall'introduzione di un bonus fiscale con un'aliquota detraibile come credito d'imposta al 65% per gli operatori del settore alberghiero che decidono di investire in ristrutturazioni edilizie, eliminazione di barriere architettoniche, interventi di manutenzione straordinaria, efficienza energetica, restauro conservativo, etc. che puntino ad innalzare la qualità, unitamente ad ulteriori misure incentivanti (ad esempio

²⁰ Evoluzione del wellness che si fonda su diverse componenti (benessere personale e sociale, fisico, relazionale, emozionale, intellettuale, etc.)

²¹ Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions

l'abolizione degli oneri di urbanizzazione), sino a contributi per sostenere l'acquisto di beni e servizi per il miglioramento delle strutture ricettive, dalla possibilità di agevolare l'ampliamento della rete dell'ospitalità rurale sino al dimezzamento della tassazione diretta per quegli imprenditori che decidono di impiantare nuova ricettività *haut de gamme* sul territorio, tutte queste azioni spingono la crescita ed il posizionamento dell'industria turistica sammarinese. Benefici ed incentivazioni da concordare con le rappresentanze di categoria, portando a miglioramento quanto indicato dall'art. 62 della Legge 166/2013;

4. **accessibilità:** il tema della mobilità e raggiungibilità è fondamentale, soprattutto per un territorio, come San Marino, che deve far fronte a periodi di forte concentrazione escursionistica. Si tratta di sostenere un progetto importante di nuova accessibilità che esula dal trasporto su gomma: la proposta della Segreteria di Stato per il Turismo relativa alla monorotaia può essere considerata valida anche per il risalto che è in grado di generare nei confronti della Repubblica. Serve al contempo favorire una gestione più *marketing oriented* del servizio funivia²² per quanto attiene orari (più ampi nei periodi di massima concentrazione) e periodicità delle corse, come pure occorre agire innovando la gestione tecnica dei parcheggi (inserendo solo il pagamento alla partenza) unitamente ad una revisione del sistema complessivo dei parcheggi, che devono sempre di più essere "nascosti" alla vista, oltre alla necessità di garantire agli ospiti un servizio di libera mobilità interna, etc.;
5. **distintività e brand:** ci si distingue dalla molteplicità delle proposte se si è in grado di essere unici. Unici si è anche mettendo a valore la propria storia, quando questa è "unica", come a San Marino, dove occorre valorizzare le eccellenze identitarie, ma anche portando a termine il progetto legato allo "Stato BIO", che rappresenta un unicum distintivo, la valorizzazione del brand "made in San Marino", etc.

Anche se non tutti gli elementi sopra riportati competono direttamente al Piano Strategico per il Turismo, vengono indicati perché rientrano, comunque, in una policy di marketing territoriale e, pertanto, incidono direttamente sul potenziamento dei flussi turistici.

²² Il servizio ha gestito 520.695 passaggi andata+ritorno nell'anno 2017 - A.A.S.S.

TRA PERCEZIONE E REALTÀ

Tra percezione e realtà vi è il medesimo rapporto esistente tra il *desiderato* e l'effettivo riscontro, con tutte le conseguenze del caso. In ambito turistico l'attesa che gli Ospiti hanno di una località – e quindi anche di San Marino – può generare alte aspettative che, se non trovano positivo riscontro, possono portare ad un successivo basso impatto emozionale.

Per questo motivo, e per **evitare una distonia troppo elevata tra percezione e realtà**, ogni località turistica deve saggiamente dosare l'approccio comunicazionale con le opzioni presenti e fruibili, la narrazione con il servizio effettivo. Per San Marino è sì importante avere un'immagine percepita elevata, ma occorre anche coerenza con ciò che realmente gli ospiti trovano sul territorio.

L'immagine percepita di San Marino è infatti certamente elevata, ma, ancor prima di considerare "cosa ci si aspetta" da un'eventuale visita in Repubblica, occorre capire se vi è interesse a farla questa visita. Di certo l'interesse c'è ed è elevato, perché praticamente 9 italiani su 10 – che non hanno mai visitato la Repubblica nella loro vita – sono interessati a farlo²³.

Detto questo, l'altro elemento da analizzare è quello relativo alla motivazione che spingerebbe questa quota di italiani – che non ha mai visitato San Marino – ad indicare un eventuale interesse: e qui – risulta chiaramente – **la percezione non è lineare con la realtà**, in quanto circa il 20% dei rispondenti indica l'interesse riferito a motivi di "tassazione agevolata per lo shopping" ed oltre il 10% si riferisce a fattori *no brand*, come "curiosità/interesse" o "escursionismo/turismo" (21,8%). **Non vi è quindi, da parte loro, un'immagine "chiara" di cosa rappresenti San Marino.**

E', quindi, ancora forte l'immagine percepita di una località dove si possa comprare a prezzi convenienti, ma ben sappiamo come questa opzione non sia più riscontrabile a San Marino: tuttavia, nell'immaginario collettivo di un'alta quota di italiani, la Repubblica viene ancora oggi considerata una *terra* dove poter comprare spendendo poco, una sorta di porto franco.

E' anche interessante notare che, a seguito di queste motivazioni, vi è l'elemento "unicità ed identità" ad emergere ben oltre altri fattori che, per molti operatori e residenti, rappresentano invece elementi più importanti e sui quali, negli anni, si è investito molto, come possono essere ad esempio gli "eventi".

Da questa rilevazione si evidenzia un fattore su tutto: il percepito della Repubblica di San Marino, da parte di chi non l'ha visitata, si basa su elementi obsoleti o di semplice curiosità, non propriamente in grado di trasmettere la vera essenza del territorio. Occorre – e questo è compito della narrazione – puntare maggiormente sul racconto e sulla valorizzazione di fattori che sappiano rappresentare unicità.

²³ Ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani

Perché, come si evince chiaramente, **il percepito generale di chi pensa a San Marino è decisamente diverso**: in questo caso assume una preponderanza enorme il fattore legato all'“identità e unicità”, che viene considerato da 4 italiani su dieci l'elemento direttamente collegabile alla Repubblica. Per questi italiani – oltre ad elementi di carattere logistico – vi sono poi fattori quali i “monumenti ed i musei pubblici” e la “storia e cultura” ad essere identificati con il territorio di San Marino. In sostanza, se questi elementi fossero ricondotti sotto un'unica voce - considerando tutto ciò che è identificabile nella storia di San Marino e nelle sue forme di rappresentazione – vi sarebbe un *receptito simile* per circa 6 italiani su dieci.

Per quanto riguarda, invece, gli Italiani che sono stati a San Marino, emergono come estremamente positivi alcuni fattori che, al contrario, vengono visti dai sammarinesi come elementi critici²⁴: per questi italiani, infatti, l'elemento che ottiene la maggior quota dei punteggi massimi²⁵ (pari al 78,5% dei giudizi) è il fatto di considerare San Marino come una destinazione “pulita e curata”.

Se questi punti rappresentano l'immagine di San Marino da parte degli italiani, è altresì interessante verificare quale siano anche **le tematiche sulle quali si crea la maggior quota di relazione/conversazione online**²⁶: tra i topic, sono gli “eventi” quelli che hanno ottenuto il più alto numero di menzioni online. Trattasi di eventi di carattere sportivo, in primis il Gran Premio di San Marino e della Riviera di Rimini, che si conferma essere il “tema” capace di generare – in termini assoluti – il maggior numero di contenuti: oltre 33.150, praticamente oltre la metà delle conversazioni totali avvenute in rete nel periodo in analisi²⁷.

Un evento, questo, poco gradito – invece – alla maggior parte degli operatori della filiera turistica sammarinese, che non ne intravede la validità, né in termini di comunicazione né in termini commerciali. Questo ad affermare come, anche in questo caso, vi sia distonia tra la realtà – l'alto valore comunicazionale dell'evento – ed il percepito – la criticità della partecipazione al Moto GP da parte di una quota di operatori della filiera turistica sammarinese.

Complessivamente, gli “eventi” (quindi Moto GP ma anche Rally Legend, San Marino Pro, San Marino Comics, Gsse²⁸, Natale delle Meraviglie, etc.) hanno generato 41.990 contenuti, seguiti – è questo è un fattore importante che rafforza quanto detto in precedenza – da due argomenti che caratterizzano San Marino come meta di “interesse storico-culturale” e “destinazione turistica” (rispettivamente 10.813 e 6.103 conversazioni). Interessante altresì notare l'apporto – in termini di contenuti generati in rete – fornito dalla tematica “lavoro e studio”, che si colloca al quarto posto prima di fattori come “ristorazione”, “shopping”, “ospitalità”, etc.

²⁴ Affermazione di una quota di interlocutori sammarinesi

²⁵ Si intendono i punteggi dall'8 al 10 - Ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani

²⁶ Repubblica di San Marino – Destination's Reputation Analysis

²⁷ Setting di 63.300 risultati emersi nel periodo in analisi aprile/dicembre 2017

²⁸ Giochi dei Piccoli Stati

Ma vi è anche altro, in questo caso considerando **gli strumenti di comunicazione social**: il sistema turistico-commerciale comunica utilizzando in prevalenza Facebook mentre, al contrario, per San Marino (ma non solo per la Repubblica) l'attività di comunicazione turistica sui social media avviene attraverso altri strumenti: Instagram e Twitter, che rappresentano, ognuno, una quota di circa il 37% del totale dei contenuti. Vi sono poi contenuti generati sui blog, su Flickr, sui forum e, per finire, su Facebook (solo il 2%) e su YouTube²⁹.

Ma non sono solamente le analisi scientifiche a confermare l'esistente diversità tra ciò che si è e ciò che si crede di essere, tra ciò che l'Ospite vede con i suoi occhi – e prova visitando San Marino – e ciò che troppi sammarinesi valutano essere il territorio. Vi sono anche le esperienze dirette di turisti potenziali che hanno trascorso giornate intere a San Marino, fornendone il loro punto di vista³⁰.

Da tali visite ispettive emerge chiaramente come vi siano diversi punti che non combaciano tra l'esperienza vissuta ed il racconto promosso e/o il dichiarato da parte degli operatori della filiera turistica sammarinese³¹:

- **un centro storico con bar poco attraenti**: *"abbiamo continuato a passeggiare nelle vie del centro alla ricerca di un locale per un aperitivo ma senza trovare niente in grado di catturare il nostro interesse"; "alle 19.00 muore tutto perché in inverno i musei effettuano l'ultimo accesso alle 16.30 ed i negozi chiudono alle 18.30/19.00. La gente va via anche perché la sera non vi è alcun tipo di intrattenimento. Basterebbe semplicemente che i bar e locali, presenti all'interno del centro storico, offerissero, ad esempio, musica dal vivo, spettacoli, degustazioni in orario serale per favorire una maggiore vivacità";*
- **lo shopping in centro storico, non stimolante**: *"l'offerta commerciale di San Marino, invece, è alquanto scadente. Tranne qualche rara eccezione, per le vie del centro si susseguono negozi e negozietti pieni di oggettistica, con prodotti di bassa qualità, tutti uguali e replicabili, senza identità. Non sono presenti, ad esempio, negozi "caratteristici" legati ai prodotti dell'artigianato locale o manufatti; non abbiamo notato nemmeno negozi che promuovono i prodotti tipici del territorio (vino, olio, formaggi, insaccati?). Spiccano invece i negozi d'armi presi d'assalto dai turisti dell'Est Europa, numerosissimi negozi di bigiotteria di scarsa qualità e di altri di tipici souvenir per turisti (calamite, etc.). L'unico negozio in grado di attirare la nostra attenzione e spingerci ad entrare per poi acquistare i propri prodotti è stato la "Saponeria del Titano": ottimi prodotti per la cura del corpo, packaging accattivante, negozio piccolo ma accogliente, personale gentile e disponibile"; "negozi: poca varietà e artigianalità, molta confusione nell'esposizione. Brand locali non valorizzati. I negozi sono molto numerosi, si tratta principalmente di negozi molto turistici e poco artigianali e le tipologie di prodotti sono molto ripetitive: bigiotteria, orologeria, occhiali, profumeria, liquori, pelletteria, armi"; "prodotti enogastronomici: mancata valorizzazione. La vera nota dolente per*

²⁹ Dettaglio dei canali utilizzati - Repubblica di San Marino – Destination's Reputation Analysis

³⁰ Esplorazione inspirational - mystery guest

³¹ Affermazione di una quota di interlocutori sammarinesi, di vario genere

quanto riguarda i negozi è nella modalità di commercializzazione dei prodotti enogastronomici tipici, che costituiscono spesso il souvenir perfetto, per turisti italiani ed esteri. Ci sono pochi negozi che vendono questi articoli, soprattutto in rapporto a negozi di bigiotteria o armi e vi è una gran confusione nell'esposizione. In questo modo c'è una mancata valorizzazione delle tipicità dato che i prodotti locali, made in San Marino, neanche si distinguono nel marasma. Non si caratterizzano per un prodotto tipico locale. Basterebbe anche solo una maggiore attenzione per certi dettagli e un'esposizione adeguata dei prodotti, con scansie dedicate interamente ai prodotti tipici locali. In definitiva si tratta di negozi scarsamente marketing oriented che puntano unicamente sulla leva prezzo, sul fattore convenienza";

- ***un'ospitalità da migliorare, giudicata non sempre ottimale:*** *"nonostante non ci fossero ospiti nella hall dell'hotel, nessuno ci accompagna all'ascensore ed in maniera frettolosa ci congedano, rimettendosi subito a parlare tra di loro senza prestarci molta attenzione. Durante la nostra permanenza il personale in reception non era sempre presente. Anche il congedo, al termine del periodo di pernottamento, è stato piuttosto freddo, senza chiedere come fosse trascorsa la vacanza o come ci fossimo trovati";*
- ***dove informarsi?:*** *"a nostro avviso l'Ufficio Informazioni Turistiche può essere confuso con la portineria di un normale ufficio pubblico; sarebbe forse più utile ripensarlo, dedicandogli un'apposita area e rendendolo più "accogliente""; "dall'esterno, però, è poco attrattivo e poco visibile".*

Si tratta del "vissuto" di alcuni Ospiti, che hanno inteso riportare un giudizio ed una valutazione personale del proprio soggiorno. Dai report di tali mystery guest³² si rilevano – ovviamente – diverse indicazioni e segnalazioni sia positive che non; sono state qui riportate alcune valutazioni che non sono in linea – o lo sono solo parzialmente – con il pensare dei sammarinesi, o di una quota di essi.

³² Cliente misterioso

ESCURSIONISTI VS TURISTI

In nessuna economia turistica evoluta esiste l'obbligo della scelta, perché – qualora si ponesse questo problema – starebbe a significare che non vi è stata pianificazione strategica. Considerando quindi che la Repubblica di San Marino intende "evolvere" il proprio sistema di governance, risulta palese che escursionisti e turisti devono convivere, per vari motivi:

1. in primis, perché rappresentano "due facce della stessa medaglia", che si evidenziano nell'economia generata dal settore turistico;
2. poi, perché il sistema commerciale vive grazie ai flussi escursionistici, anche se con notevoli difficoltà in più rispetto al passato;
3. ancora, perché un territorio può dirsi davvero accogliente solo se è in grado di ospitare persone, e le strutture ricettive della Repubblica generano valori economici importanti e garantiscono occupazione;
4. infine, perché i servizi del territorio sono stati – molto spesso – pensati e strutturati negli anni avendo quale focus l'Ospite ancor prima che i residenti.

E' comunque innegabile che l'economia turistica della Repubblica di San Marino è strettamente connessa ai flussi turistici della Riviera e ne "assorbe" i valori ed i disvalori, condizionata com'è dall'esserne location di riflesso, che viene presa in considerazione come tappa giornaliera per escursioni. Durante l'estate, quando la mancanza del sole porta i turisti a girarsi con le spalle al mare per vedere cosa si può fare, ecco che San Marino diventa "tappa". Ma solo per alcune ore.

Analizzando coloro che giungono in Repubblica in **autobus** emerge, infatti, come la durata media di sosta sia variabile tra le due e le quattro ore (nel 73,6% dei casi), mentre vi è il 14,6% di questi visitatori che si ferma a San Marino per meno di due ore³³. Anche le motivazioni di tali visitatori sono chiaramente individuate, se è vero – come lo è – che circa un visitatore in pullman su tre giunge dalla Riviera, per un'escursione. Più interessante, ovviamente, la quota del 46,1% di escursionisti che hanno San Marino come tappa di un tour in Italia³⁴.

Altra conferma giunge dai visitatori che arrivano a San Marino in **auto**: il periodo di massima concentrazione delle auto in entrata è agosto, che da solo rappresenta il 20,6% del totale annuale; lo stesso dicasi per i **camper**, la cui quota del 21,6% si concentra sempre nel mese di agosto per la sosta al parcheggio dedicato³⁵.

In questa fenomenologia vi sono alcuni fattori da considerare con estrema attenzione:

1. il turismo della Riviera – e di Rimini in particolare – si basa su ospiti tipicamente balneari, la cui presenza si sta sempre più concentrando in periodi ed in giornate precise (mesi di luglio ed agosto; sabato e domenica);
2. il soggiorno medio degli ospiti estivi della Riviera è in continua riduzione, proprio perché ci si indirizza sempre di più verso brevi soggiorni, anche ripetuti. E ciò è valido anche per gli ospiti stranieri;

³³ Analisi sui Bus Turistici a San Marino – durata della sosta

³⁴ Analisi sui Bus Turistici a San Marino – motivazione di visita

³⁵ Analisi sui Parcheggi di San Marino

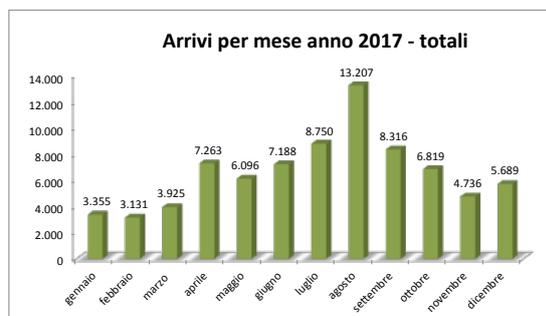
3. il "cliente tipo" che frequenta il territorio balneare a diretto contatto con la Repubblica è sempre più attento al risparmio, in quanto consapevole della possibilità di contrattare e richiedere sconti, agevolazioni, etc.
4. il "paniere di spesa" del cliente balneare estivo punta a garantire la copertura delle esigenze basiche della vacanza; spese extra, quando ci sono, vengono effettuate – a volte anche in maniera considerevole – solo per provare suggestioni uniche;
5. si tratta, inoltre, di un cliente che – nella maggior parte dei casi – ha già acquistato i servizi di ristorazione nella struttura presso la quale alloggia e, pertanto, non "duplica" né "annulla" un servizio già pagato.

Si comprende pertanto come questa tipologia di escursionisti – che, per chiarezza, non possono essere considerati turisti – ha mostrato negli ultimi anni un calo sia in termini numerici che in termini valoriali. Ciò è dovuto anche all'incapacità della Repubblica di mostrare elementi attrattivi nuovi, più al passo con i tempi: in sostanza, non si è stati in grado di stimolare interesse, curiosità, produrre offerte socializzanti e luoghi di aggregazione, anche serali. E, sia ben chiaro, non è un evento spot che crea appeal. Si è, al contrario, continuato sul percorso di sempre, perdendo man mano quote – e qualità – di clientela escursionistica che si è spostata verso altri luoghi, anche dell'entroterra riminese.

Perché, se è vero che gli escursionisti frequentano San Marino – con un percorso "obbligato" lungo la SS 72 che da oltre cinquant'anni conduce verso il centro storico – è anche vero che la mobilità non aiuta, perché un escursionista che – nei giorni ombrosi – si sposta verso San Marino per trascorrervi qualche ora con la famiglia trova tutto ciò che è l'esatto opposto del concetto di vacanza, quindi gli aspetti della sua quotidianità: traffico, problemi di parcheggio, intasamenti vari.

Analizzando invece i flussi turistici, quindi coloro che soggiornano in Repubblica, emerge come gli **arrivi** dei turisti italiani siano stati pari al 60,8%, contro il restante 39,2% di turisti stranieri, mentre – se facciamo riferimento alle **presenze** – gli italiani *scendono* ad una rappresentanza del 54,9% e gli ospiti stranieri *salgono* a quota 45,1%. La loro permanenza media è stata, complessivamente, di 1,8 giorni; la durata del soggiorno scende a 1,6 giorni per i turisti italiani e sale a 2,1 giorni per i turisti stranieri³⁶. Indice, questo, di come sia più "performante" operare sui mercati stranieri.

Anche in questo caso – come si è rilevato per gli escursionisti – il mese di massima concentrazione dei flussi è quello d'agosto: oltre a ciò, è utile verificare come gli arrivi di turisti si concentrino nei mesi che vanno da aprile a settembre (64,76% del totale degli arrivi nell'anno).



La valutazione più interessante riguarda le presenze degli Ospiti stranieri ed il loro Paese di provenienza: al primo posto della classifica si

³⁶ Analisi della Domanda Turistica

posizionano i *Paesi Bassi* con un incremento, rispetto al 2016, del +30,3%, seguiti dalla *Germania* con un aumento del +20,1% e dalla *Francia* con un incremento del +13,3%. Troviamo poi gli *Stati Uniti*, con un incremento del +49,3% che superano il Regno Unito, l’Austria ed il Belgio³⁷.

Per quanto riguarda gli italiani, invece, la prima regione di provenienza di questi turisti nel corso del 2017 risulta essere la *Lombardia* con un incremento, rispetto al 2016, del +42,4%, seguita dal *Lazio* con un incremento del +59,8% e dal *Veneto*. Seguono i residenti in Emilia Romagna, Toscana, Piemonte e Puglia.

³⁷ Analisi della Domanda Turistica

LO SCENARIO COMPETITIVO

Nel 2017 il numero degli arrivi di turisti internazionali nei 28 Paesi dell'Unione Europea ha registrato un incremento del +8%: 38Milioni di arrivi in più rispetto al 2016, raggiungendo complessivamente 538 milioni di arrivi, pari al 40% degli arrivi mondiali. Si è trattato dell'ottavo anno consecutivo di crescita dopo la crisi economica globale del 2009; hanno contribuito alla crescita la forte domanda proveniente un po' da tutti i mercati e la ripresa della domanda turistica da parte della Federazione Russa.

La crescita è stata guidata dai Paesi dell'Europa del Sud e dell'area del Mediterraneo, che hanno registrato uno straordinario aumento del numero degli arrivi, pari al +10%. Anche le altre destinazioni europee hanno registrato tassi di crescita importanti, sia quelle dell'Europa dell'Ovest (+7%), sia quelle dell'Europa Centrale e dell'Est (+6%), sia quelle del Nord Europa (+5%)³⁸.

Nello specifico, il 2017 è stato caratterizzato dalla ripresa economica per quelle destinazioni che in passato avevano avuto problemi come Turchia, Egitto, Tunisia, Francia e Belgio. L'aumento degli arrivi è stato determinato anche dalla crescita economica che ha avuto come conseguenza la forte domanda outbound dei principali mercati, in particolare Cina, Stati Uniti, Australia, Canada, Corea, Italia e Spagna. Anche la netta ripresa della domanda dal Brasile e dalla Federazione Russa, dopo diversi anni di contrazione, ha contribuito a questo risultato.

L'intera Europa (sia Paesi dell'Unione che quelli Extra Unione), ovvero l'area più visitata a livello mondiale, ha registrato nel 2017 un aumento del numero di arrivi internazionali di 50Milioni, arrivando a complessivi 671Milioni di arrivi, dopo un 2016 relativamente debole.

Scendendo nel dettaglio, delle 28 destinazioni dell'Unione Europea ben 13 hanno registrato una crescita a due cifre per quanto riguarda il numero degli arrivi. In particolare, tutte le **8 destinazioni nell'Europa del Sud e nell'area del Mediterraneo** riportano dati positivi negli arrivi del 2017:

- la Spagna (+9%) ha registrato 82 milioni di arrivi, circa 7 milioni in più rispetto al 2016, un risultato notevole considerando l'ottimo dato dell'anno precedente;
- il Portogallo (+11%) continua a vantare una forte crescita, iniziata già nel corso del 2016;
- l'Italia, la seconda destinazione dell'area di termini di estensione, e la Grecia riportano una crescita del +10% nel numero degli arrivi;
- crescita a due cifre anche per le destinazioni balcaniche, la Slovenia e la Croazia (+14%), così come per Malta (+16%) e Cipro (+15%).

Le **6 destinazioni dell'Europa dell'Ovest** recuperano i risultati deludenti dello scorso anno:

- in primis grazie alla ripresa del Belgio (+12%) e della Francia (+8%), dopo i problemi relativi alla sicurezza riscontrati negli anni passati;
- i Paesi Bassi (+13%) godono della rapida crescita del numero degli

³⁸ UNWTO – European Union Short-Term Tourism Trend

- arrivi, grazie alla domanda proveniente dalla Cina e dagli altri mercati emergenti;
- anche la Germania (+5%) e l’Austria (+4%) riportano risultati positivi,
 - mentre sono deludenti quelli del Lussemburgo, che si mantiene stabile rispetto al 2016.

Risulta inoltre che tutte le **5 destinazioni del Nord Europa** hanno riportato dati positivi nel 2017:

- la Finlandia (13%) consolida la sua ripresa dopo il rallentamento del 2015;
- il Regno Unito – la destinazione più grande di questa area – registra un +7% nel numero di arrivi nonostante gli attacchi terroristici di Londra e Manchester dello scorso anno. Il deprezzamento della sterlina inglese a seguito del referendum per la Brexit ha contribuito a questo risultato;
- risultati positivi anche per Svezia e Danimarca (entrambe a +5%), ed anche per l’Irlanda (4%).

Il gruppo delle **26 destinazioni al di fuori dell’Unione Europea** (Extra-EU) hanno riportato una crescita nel numero degli arrivi del +12%, pari a 133 milioni di turisti:

- è la Turchia (+29%) a guidare la crescita dei Paesi extra-EU, grazie alla ripresa dopo i problemi di sicurezza che ha dovuto affrontare nel corso del 2016;
- crescita a due cifre per tutti gli altri paesi compreso Israele (+25%), le destinazioni balcaniche inclusa la Macedonia (+23%), la Bosnia e l’Herzegovina (+19%), il Montenegro (+19%), e la Serbia (+18%);
- l’Islanda (+16%) ha segnato indici decisamente positivi, raggiungendo il settimo anno consecutivo di crescita a due cifre, supportata dal potenziamento dei collegamenti aerei e della capacità ricettiva; bene anche Svizzera (+5%) e Norvegia (+2%);
- sono cresciute anche Armenia (+21%), Azerbaijan e la Repubblica di Moldavia (entrambe a +20%), Georgia (+19%) e Kazakistan (+18%);
- la Federazione Russa, invece, registra a settembre 2017 (ultimo dato disponibile) una diminuzione del -3% nel numero degli arrivi.

Per quanto riguarda la spesa, la **Cina** ha consolidato la sua leadership come il Paese con la maggiore spesa per i viaggi all’estero con una cifra pari a 258Miliardi US\$ (+5% nella moneta locale)³⁹.

Anche le altre tre economie BRIC hanno registrato un aumento della spesa per il turismo outbound: la **Federazione Russa** (+13%) è cresciuta dopo diversi anni di contrazione fino a raggiungere una spesa pari a 31 miliardi US\$, rientrando nella classifica dei primi 10 Paesi con la maggiore spesa a livello mondiale e posizionandosi in ottava posizione. Cresce anche il **Brasile** (+20%) arrivando a 19 miliardi di US\$ e posizionandosi alla sedicesima posizione; l’**India** continua la sua crescita con un +9% e conquista la diciassettesima posizione.

Risultati positivi anche per le economie avanzate, guidate dagli **Stati Uniti** (+9%), il secondo mercato, a livello mondiale, per spesa in turismo

³⁹ UNWTO World Tourism Barometer

outbound. Nel 2017 i turisti americani hanno speso in viaggi all'estero 135 miliardi di US\$ (12 miliardi in più rispetto al 2016). La spesa in viaggi all'estero della **Germania** (terzo mercato per spesa in viaggi outbound, pari a 84 miliardi di US\$) e del **Regno Unito** (quarto mercato, pari a 63 miliardi di US\$) è aumentata del +3%, mentre l'incremento è stato del +1% per quanto riguarda la **Francia** (quinto mercato, pari a 41 miliardi di US\$).

La spesa dell'**Australia** (sesta posizione) è cresciuta del +7% e quella del **Canada** (settima posizione) del +9%. Completano la top ten la **Corea** (nona posizione), dove la spesa è aumentata del +9% e l'**Italia** (decima posizione), con un incremento del +6%. Oltre la top ten, risultati consistenti in termini di spesa per viaggi all'estero anche per la Svezia (+14%) e la Spagna (+12%).

LE MODERNE DINAMICHE TURISTICHE

E' una fase mai vissuta prima, quella che sta affrontando il mercato del turismo a livello mondiale. Non è infatti più possibile avere quale parametro quanto successo sino ad oggi, anche perché nascono in continuazione nuove mete, nuovi prodotti emozionali, nuove tipologie di soggiorno. Ed in particolare ogni giorno vi è qualche destinazione che si propone sui mercati con azioni di dumping. Già San Marino fatica a competere – nel suo rapporto *value for money*⁴⁰ sull'offerta ricettiva – con le destinazioni turistiche della Riviera che propongono un range di prezzi ed opzioni decisamente superiori a quelle offerte dalla Repubblica⁴¹.

Ma non è la sola questione: stare al passo con "i tempi ed i modi del fare turismo" rappresenta un obbligo per tutte le destinazioni, perché ci si trova ad operare all'interno di un sistema sociale ed economico molto più liquido rispetto al passato. Complessivamente i viaggi per motivi di turismo registrano la deconcentrazione della domanda sotto il profilo temporale: periodi più brevi e più distribuiti durante l'anno, a cui si sommano circostanze di turismo occasionale.

Oltre a questa tendenza generalizzata, vi sono ulteriori tematiche che occorre sempre considerare quando si analizzano i fenomeni turistici: le prime vengono indicate come **tendenze condizionanti**, significando con ciò i fattori che condizionano la scelta del luogo di soggiorno.

tendenze "condizionanti"

l'instabilità sociale e politica

Ricerca di luoghi rassicuranti = enclosing & safety:
per il 41,2% degli italiani è fattore condizionante.

meteo dipendenti

Prenotazione last second:
il 76,4% di chi prenota sotto data lo fa a seconda del meteo.

recensioni e giudizi

La recensione on line condiziona la scelta del 38,9%:
di questi, il 47,2% è disponibile a cambiare.

competizione "aperta" oltre i prodotti

L'offerta sensazionale fa cambiare meta e tematica.

Se queste tendenze costituiscono, pertanto, i fattori primari in grado di "far cambiare scelta sul luogo e sul viaggio", ve ne sono una serie di altre che sono state classificate come **divaricanti**.

Con questa indicazione si intendono illustrare quei fenomeni che stanno emergendo con sempre maggiore forza e che si contrappongono tra loro; l'elemento interessante è che diminuisce tutto ciò che si trova "al centro" e che, di conseguenza, rappresenta la *medietà* e viene identificata come standard e non rispondente alle crescenti esigenze⁴².

⁴⁰ Rapporto prezzo-qualità

⁴¹ Spy Search – verifica sulle richieste di informazioni tramite e-mail

⁴² Ricerca JFC sulle tendenze dei turisti Italiani - 2017

tendenze “divaricanti”

luxury vs cheap

Aumento per ospitalità, glamping, crociere, wellbeing di lusso; l'offerta cheap interessa anche i big spender. Crescita del +6,2% annuo per prodotti esclusivi, personalizzati, di qualità.

Effetto: perde quota di mercato tutto ciò che rientra nella medietà

advanced booking vs last second

Incrementano le prenotazioni effettuate con forte anticipo o all'ultimo secondo; anche per le vacanze primarie le prenotazioni avvengono la settimana prima della partenza.

Effetto: vuoto centrale per le vacanze tradizionali

divertimento vs relax

Chi soggiorna fuori casa ricerca momenti di “distrazione e divertimento”, in base a concetti personali.

D'altra parte, aumenta la quota di coloro che vogliono allontanarsi dalla quotidianità ed isolarsi in completo relax.

Effetto: i luoghi che non esprimono chiaramente il loro “essere” non accontentano nessuno

active vs slow

Ricerca in crescita di opzioni multi-sport e, all'opposto, di luoghi dove vivere in maniera lenta. Forte crescita per le opzioni sportive adrenaliniche, sport estremi o semplicemente da esibire/raccontare

Effetto: il movimento, sia esso lento o estremo, è un'opzione imprescindibile

iperconnessione vs detox

Non è un'opzione ma uno standard la connessione 24h24; cresce chi “transita” on line ogni momento del soggiorno. D'altra parte il 54,9% degli Italiani vuole collegarsi “a tempo” ed il 17,8% punta ad essere “switch-off”.

Effetto: servizio wi-fi garantito sempre oppure opzione detox completa

sharing vs village all inclusive

Crescita esponenziale di chi desidera vivere in connessione con i residenti, quindi socializzare con la comunità. La formula village all inclusive, però, toglie ogni pensiero (e garantisce una spesa certa).

Effetto: l'offerta statica non risponde alle moderne esigenze

Vi è, inoltre, una miscellanea di **ulteriori tendenze**: di seguito vengono indicate quelle che segnano i maggiori indicatori di crescita.

altre tendenze

Cultura “Facile E Popolare”

Viaggi Del Pioniere/Esploratore

Senior Che Ricercano Di Completare La Loro Bucket List

Scoperta Dei Centri Culturali Minori

I Viaggi Delle Piccole Cose

Viaggi Bleisure

Condivisione Di Esperienze Ed Alloggi

Ristorazione Vegana/Vegetariana

Viaggi Di Famiglia Per Recuperare Ricordi

Enogastronomia E Tipicità

Leisure Photography

Eticità, Sostenibilità, Solidarietà

Human To Human

Viaggi In Solitudine

Ma, oltre alle tendenze, risulta essere estremamente utile comprendere quali siano gli **elementi valoriali** ed i **nuovi disvalori** che entrano in gioco nella fase di valutazione/selezione di un luogo dove soggiornare.

elementi valoriali

luoghi e mezzi “socializzanti”

Pullman e treno fanno risparmiare sul viaggio, permettono relazioni umane, stanno diventando un cult; luoghi che garantiscono integrazione con i residenti.

friendly per tutti

Località e sistemi territoriali che sanno essere ospitali per disabili, celiaci, pet, lgbt, multigenerazioni, etc.

nuova ospitalità

Dalle opzioni di sharing tourism all’ospitalità a tempo, dal glamping all’houseboat.

wellbeing

Il moderno concetto del wellness non limitato in una struttura o in un accessorio ma esploso in tutto il territorio con luoghi di relax, movimento, “bellezza”.

nuovi disvalori

nessun rito

Un’esperienza di soggiorno deve creare un rito simbiotico con i residenti. Anche se non è autentico – come una passeggiata per lo shopping – il rito è tale.

mancanza di “frammento narrativo”

Ciò che non può essere raccontato non ha valore. Se un soggiorno non stimola il ricordo/racconto non genera passaparola.

nessuna socializzazione

Se mancano luoghi di socializzazione manca l’espressione autentica del luogo. Serve creare senso di comunità attorno agli ospiti – il vecchio concetto di ospitalità.

staticità

Tutto ciò che è statico è inadeguato: prezzi, pacchetti, ospitalità standard, etc. Ogni servizio deve poter essere tailor made.

LA VISIONE

Per il turismo del futuro, per espandere il valore aggiunto che può fornire il settore all'economia della Repubblica, per garantire nuova prosperità ai residenti, occorre capitalizzare ciò che rende speciale ed unico San Marino distinguendosi dall'ordinario.

Dal landscape al suo patrimonio storico ed identitario, dalla sua storia al suo essere Stato Sovrano, etc., **San Marino deve diventare una destinazione che tutti devono aspirare a visitare**. La mission del Piano Strategico per il Turismo – e quindi la **vision** – deve essere quella di far diventare San Marino tappa – di sosta – irrinunciabile per i viaggiatori internazionali che scelgono l'Italia, ma anche destinazione di motivazione primaria per la scelta del viaggio, e ciò è perseguibile con l'avvio di nuovi fattori attrattivi e di prodotti tematici che sappiano mettere in risalto le peculiarità del territorio. Il tutto, innalzando al contempo immagine e posizionamento internazionale.

Una destinazione che genera racconto e vanto per chi la visita, facilmente raggiungibile; una destinazione con una cultura vivace, fiera del suo patrimonio, delle sue tradizioni e della sua cultura; una destinazione che si prende cura dei suoi Ospiti in maniera speciale.

Si tratta di una **doppia sfida**:

1. da un lato bisogna **avere un'infrastruttura turistica** – con l'immissione di nuovi attrattori e l'ottimizzazione/utilizzo *market responsive* – e **dei prodotti di qualità**, non standard – che invece potrebbero competere solo agendo sulle politiche di pricing – e per questo capaci di generare nuovo interesse, oltre i canoni della consuetudine;
2. dall'altro rendere tutti i **sammarinesi più consapevoli, orgogliosi ed ambiziosi** delle speciali qualità che può offrire San Marino, e fare in modo che le attività di comunicazione e promozione dei valori e delle offerte del territorio facciano capo a tutti, non solo al Governo od a qualche operatore più lungimirante.

Questa **visione porterà i seguenti benefici**:

- incremento dei flussi turistici e rafforzamento degli escursionisti;
- generazione di nuovo valore ed ampia diffusione del benessere;
- nuovi visitatori che per la prima volta soggiorneranno a San Marino;
- ampliamento dei target sui mercati tradizionali e conquista di nuovo market share da Paesi emergenti;
- aumento della customer satisfaction;
- riduzione dei periodi di bassa attività turistico/commerciale;
- ri-attivazione della vitalità sociale;
- incremento dell'occupazione.

Benefici che si basano sul raggiungimento dei seguenti punti focali dell'intero impianto strategico. Si tratta di quattro **finalità/obiettivi di carattere generale** che rappresentano il trait d'union tra tutti gli interventi sui mercati, prodotti, target, etc. individuati in questo Piano Strategico per il Turismo:

- **Operare sui punti distintivi:** bisogna ricollocare San Marino sulla mappa turistica internazionale; comunicare innovazione di prodotto e creare più emozioni e stimoli alla visita; essere più convincenti e meno passivi nell'azione di marketing, sia in ambito pubblico che privato; essere più coordinati e programmati; far parlare di San Marino in modo più positivo e suggestivo.
 - Key priorities: maggiore orientamento al mercato, creazione di un più forte impatto e generazione di informazioni stimolanti.
- **Investire su prodotti di eccellenza:** bisogna stimolare e sostenere lo sviluppo e gli investimenti privati su nuove tematiche di prodotto al fine di soddisfare le esigenze di mercati evoluti; superare le aspettative dei clienti attuali e potenziali per competere con gli attuali leader; migliorare ed integrare gli attuali asset adattandosi alle moderne dinamiche.
 - Key priorities: attrattive diverse ed innovative, qualità eccellente dell'offerta di filiera, innalzamento del livello ospitale, ristorativo e commerciale.
- **Fornire un'esperienza unica:** bisogna offrire un'esperienza di qualità totale dall'arrivo alla partenza – sia per i turisti come pure per gli escursionisti – rendendo il soggiorno/visita estremamente piacevole e memorabile; offrire nuove esperienze di visita/conoscenza in luoghi curati e paesaggisticamente unici; supportare la sensazione (verità) di essere in una destinazione "diversa".
 - Key priorities: esperienze arricchenti, persone competenti, ambiente e luoghi ben gestiti, trasporti efficienti/friendly.
- **Operare in partnership:** bisogna sfruttare/ottimizzare le energie del settore pubblico, di quello privato e dell'insieme del non profit – assai ampio in Repubblica; incoraggiare un clima di cooperazione e reciproco supporto; farsi guidare dai risultati per un continuo miglioramento.
 - Key priorities: organizzazione efficace e rapida, definizione operativa congiunta tra pubblico e privato, capacità di anticipare le tendenze.

In questa maniera diventa possibile perseguire la **mission** stessa del Piano Strategico, che è quella di innalzare il contributo economico della filiera turistica in Repubblica, portando lo stesso settore a raddoppiare – entro il quinquennio – il PIL turistico ed a portarlo, entro il 2027, sui livelli europei.

Per comprendere il valore di questo dato – e di come sia necessario definire questa come mission – si deve avere coscienza che le previsioni stimano che nel prossimo decennio il PIL mondiale del settore (diretto ed indiretto) crescerà di oltre il 50% e che nel 2027 gli occupati nel comparto raggiungeranno quota 382Milioni. E' interessante notare come nel 2016 il PIL turistico italiano è stato pari all'11,1% sul totale dell'economia, con un numero di occupati nel settore che ha sfiorato i 2,9Milioni di persone, pari al 12,6% dell'occupazione complessiva nazionale⁴³.

⁴³ elaborazione JFC su dati WTTC (World Travel & Tourism Council), 2017

ANNO	Mondo	UE	Italia	Francia	Spagna
2016 PIL - contributo diretto	3,1%	3,7%	4,6%	3,6%	5,1%
2027 PIL - contributo diretto	3,5%	4,1%	5,1%	3,9%	5,5%
2016 PIL - contributo totale (diretto e indiretto)	10,2%	10,2%	11,1%	8,9%	14,2%
2027 PIL - contributo totale (diretto e indiretto)	11,4%	11,2%	11,9%	9,4%	15,0%
2016 Occupazione - contributo diretto	3,6%	5,0%	5,5%	4,2%	4,7%
2027 Occupazione - contributo diretto	4,0%	5,8%	6,7%	4,9%	5,2%
2016 Occupazione - contributo totale (diretto e indiretto)	9,6%	11,6%	12,6%	9,9%	14,5%
2027 Occupazione - contributo totale (diretto e indiretto)	11,1%	13,1%	14,5%	11,0%	15,3%
2016 Investimenti turismo. Inc. su tot. Investimenti	4,4%	4,9%	3,4%	6,9%	6,9%
2027 Investimenti turismo. Inc. su tot. Investimenti	5,0%	5,4%	3,5%	7,9%	7,5%

Un obiettivo, quello relativo all'incremento costante del PIL turistico sammarinese, che si raggiunge – come già affermato in precedenza – mantenendo la *"barra dritta"*, e per fare ciò serve una struttura competente che sappia governare al meglio gli indirizzi di politica turistica. Le decisioni strategiche, infatti, riscontrano l'esigenza di essere tradotte in azioni in maniera rapida, in linea con i tempi del mercato turistico, senza i lacci ed i limiti burocratici/amministrativi che a tutt'oggi limitano l'esecutività. In sostanza, l'Ufficio del Turismo deve essere rimodellato sia nella sua impostazione strutturale sia in quella operativa e delle competenze/referenze⁴⁴.

⁴⁴ vedi capitolo "Per una nuova governance"

I PRINCIPI

La visione e la successiva declinazione devono sempre rispondere ad alcuni principi cardine, proprio perché – considerando che l'intera strategia richiede uno sforzo significativo e comune da parte di tutti coloro che partecipano a vario titolo all'economia turistica – occorre non uscire dai canoni programmatici definiti.

Pertanto i principi fondamentali si traducono in elementi strategici che permeano tutte le attività e costituiscono al contempo una sorta di criteri guida, utili anche nelle varie e successive fasi di valutazione.

Sostenibilità: si tratta di un tema che attraversa tutte le strategie della Repubblica e che deve essere fortemente sostenuto e perseguito. Occorre garantire al turismo la capacità di generare benefici economici all'intera comunità, in quanto "sensibile" alle esigenze dei residenti ed alle loro preoccupazioni, come pure deve essere capace di offrire un'ottima esperienza al visitatore e controllare il mantenimento della qualità ambientale.

Qualità: si tratta di migliorare la qualità di tutte le "componenti" che contribuiscono all'esperienza di una visita e/o di un soggiorno a San Marino. Sia che si faccia riferimento alla qualità strutturale (servizi pubblici, ospitalità, ristorazione, commercio, etc.), sia che si abbia quale focus la qualità immateriale (quindi l'accoglienza in tutte le sue modalità), questo principio deve sempre considerare il rapporto esistente tra qualità e prezzo.

Distintività: si tratta di creare "supporto" alle scelte motivazionali degli Ospiti, in quanto tutti siamo alla ricerca di qualcosa di diverso, oltre la consuetudine. La Repubblica di San Marino ha già una forte identità ed un carattere proprio, distintivo, ed è importante che tutto ciò sia potenziato in ogni opportunità di promozione/valorizzazione. L'identità di San Marino, se valorizzata nella giusta maniera, può diventare un importante vantaggio competitivo, o meglio garantire unicità.

Accessibilità: si tratta di assicurare a tutti – nessuno escluso – un sistema friendly di accessibilità a San Marino. Questo concetto è valido per coloro che giungono con mezzo proprio o con pullman, che devono essere facilitati a raggiungere il centro storico; per coloro che possono avere difficoltà di vario genere (famiglie con bambini piccoli, diversamente abili, etc.), che devono avere servizi dedicati, di facile e pronto utilizzo; per coloro che non conoscono i nostri usi e costumi e neppure la nostra lingua, che devono essere assistiti ed accolti con le dovute attenzioni.

Innovazione: si tratta di un elemento che, quando si producono progetti attuativi e/o esecuzioni materiali, deve rappresentare un termine di valutazione primario. Infatti, se si vogliono apportare cambiamenti, occorre essere più audaci, coraggiosi ed ambiziosi nel ridefinire continuamente come vengono svolte le attività – di qualsiasi tipo esse siano – cercando nuovi approcci/stimoli.

I FATTORI CHIAVE

I fattori chiave rappresentano lo schema attuativo attorno al quale svolgere le primarie azioni di implementazione del Piano Strategico. La loro strutturazione è stata costruita in maniera funzionale alla futura trasposizione operativa, e per questo motivo ogni *key factor* individuato viene sviluppato attraverso:

1. l'obiettivo generale da perseguire;
2. la sua collocazione (overture);
3. gli indicatori forniti dall'attività di auditing;
4. le tendenze e gli indicatori di mercato;
5. l'analisi dei flussi di corrispondenza;
6. l'analisi SWOT;
7. le attività, con differenziazione tra quelle "pubbliche", quelle "private" e quelle "sinergiche", indicando per ognuna di esse lo schema attuativo e la tempistica da seguire.

I *key factor* individuati sono i seguenti:

- *internazionalizzazione*
- *innalzamento del target*
- *valorizzazione dell'unicità/identità*

Tra i fattori chiave vi è anche quello relativo ai *prodotti* che, però, viene declinato attraverso "schede prodotto" che si sviluppano in una diversa modalità:

1. cosa rappresenta lo specifico prodotto turistico;
2. il posizionamento attuale di San Marino; plus e minus;
3. i benefici e gli obiettivi;
4. gli step per lo sviluppo.

Tra i prodotti, quelli considerati "**da sviluppare**", intendendo come tali quelli che permettono il raggiungimento degli obiettivi indicati nei quattro *key factor* e nei confronti dei quali è necessario puntare per l'innalzamento del posizionamento turistico della Repubblica, per la generazione di nuovo appeal e per l'incremento dei flussi turistici, sono i seguenti:

- *wedding,*
- *wellbeing,*
- *outdoor & sport activity,*

mentre vi sono altri prodotti, definiti "**da rafforzare**", vale a dire:

- *mice,*
- *arte e cultura,*
 - *RSM > centro artistico creativo,*

che vengono illustrati indicando quali siano gli step da seguire per la loro implementazione, unitamente ad alcuni servizi che occorre attivare per garantire qualità a specifici target.

Infine, i prodotti "**da sperimentare**", che sono quelli sui quali avviare una prima fase di strutturazione ed approccio ai mercati. Questi sono:

- *SM Photographer,*
- *Moto tour,*
- *Typical & cooking class.*

KEY FACTOR

Internazionalizzazione

Obiettivo generale

Incrementare il market share internazionale dei turisti a San Marino, sia aumentando il traffico proveniente dai mercati già generatori di importanti flussi turistici – differenziando l’offerta ed inserendo nuove tematiche di prodotto – sia penetrando con più forza sui mercati lontani, in forte sviluppo – proponendosi con estrema professionalità ed un’organizzazione impeccabile. L’obiettivo si focalizza nei confronti dei flussi turistici (non dell’escursionismo).

Overture

La quota di ospiti stranieri che visitano e/o soggiornano presso la Repubblica di San Marino deve essere incrementata. Questa affermazione si basa principalmente su tre fattori:

1. tanto più ci si allontana dal territorio, tanto più diventa complesso – da parte degli Ospiti – annullare e/o ridurre il viaggio nella sua durata, in quanto trattasi di clientela organizzata e non diretta, che non utilizza quindi il mezzo proprio per giungere in Repubblica. Trattasi, inoltre, in prevalenza di gruppi e piccoli gruppi;
2. il cliente internazionale si può “avvicinare” a San Marino – se ben stimolato – per soggiorno e non per escursione, generando quindi presenze turistiche. Può trattarsi, inoltre, se vengono selezionati con attenzione gli intermediari commerciali e se si è in grado di proporre offerte motivazionali, di clientela big spender;
3. infine, la clientela internazionale – in particolar modo quella dei cosiddetti nuovi mercati, siano essi BRIC⁴⁵ o CIVETS⁴⁶ – sta affrontando un’evoluzione enorme quanto alla generazione di flussi outgoing. Trattasi di mercati che, in maniera ovviamente distinta tra loro – sono in una fase di crescita del benessere interno lordo e di apertura/interesse verso la cultura occidentale.

Pertanto, uno degli obblighi del Piano Strategico e delle successive attività esecutive deve essere quello di incrementare i flussi turistici incoming di clientela internazionale, intendendo come tale non solo quella domestica europea ma anche – ed in particolar modo – quella intercontinentale. A poco serve, inoltre, effettuare il confronto tra la quota di clientela internazionale che già è presente sul territorio sammarinese ed i territori limitrofi. Infatti, al fine di effettuare una corretta comparazione, la medesima non può essere effettuata avendo quale parametro il livello di internazionalizzazione di destinazioni o aree turistiche italiane (ad esempio, la Provincia di Rimini ha una quota di turisti stranieri pari al 25,9%; il Comune di Rimini del 35,4%⁴⁷), bensì quello delle nazioni. A tal proposito il livello di internazionalizzazione dell’Italia – in termini turistici – è pari al 50,3%, con una crescita nell’ultimo anno del +6,3%, rispetto all’anno precedente⁴⁸.

⁴⁵ Brasile, Russia, India e Cina

⁴⁶ Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia e Sud Africa

⁴⁷ Dati arrivi gennaio/dicembre 2017 – Servizio Statistica Regione Emilia Romagna

⁴⁸ Elaborazione JFC su dati ISTAT 2017

Indicatori dell'auditing

Da tutti gli stakeholders del territorio emerge chiaramente l'esigenza di ampliare il raggio d'azione sui mercati, in particolar modo su quelli Europei ed Extra-Europei, ma emerge altresì la volontà/necessità di avere a disposizione opportunità di matching commerciale con i referenti di questi Paesi. Dalle analisi delle conversazioni online⁴⁹ - facendo riferimento alle conversazioni che avvengono all'interno dei forum - vi è l'interesse a comprendere come collocare San Marino all'interno di un itinerario che possa comprendere altre mete italiane. E' altresì interessante osservare *una prevalenza della lingua inglese* per quanto attiene, invece, le numeriche complessive relative ai topic individuati⁵⁰. Segno, questo, di un interesse "internazionale" verso San Marino. La decisione di visitare San Marino è *spesso guidata dalla possibilità di aggiungere un Paese alla propria storia di turista con pochi chilometri di strada in più*: su questo elemento bisogna insistere. D'altra parte, però, ci si trova con un'offerta ricettiva che deve migliorare il proprio posizionamento internazionale, perché - oltre ad esservi ancora due strutture che non dispongono di sito - solo il 58,3% lo ha anche in lingua inglese, il 36,1% in tedesco, il 25% in francese, in 19,4% in russo, il 16,6% in spagnolo ed una quota del 13,8% in altre lingue⁵¹.

Tendenze ed indicatori di mercato

Il mercato turistico internazionale continuerà a crescere a ritmi sostenuti: secondo le previsioni, infatti, gli arrivi sono destinati ad aumentare fino a superare gli 1,8 Miliardi entro l'anno 2030⁵². Si stima una crescita dei flussi turistici, a livello mondiale, del +3,3% all'anno: sulla base di tale valutazione, si può calcolare l'immissione annuale di circa 43 Milioni di nuovi turisti internazionali. Il dato più rilevante indica che gli arrivi turistici, nelle economie emergenti, cresceranno ad un ritmo doppio (+4,4% all'anno) rispetto alla crescita che avverrà nei Paesi avanzati (+2,2% all'anno). Entro il 2030 i Paesi Asiatici e quelli del Pacifico saranno quelli con il maggiore incremento di flussi turistici "outbound", e cresceranno ad un tasso del 5% annuo, immettendo così circa 17 milioni di arrivi addizionali ogni anno. Tra le aree che raccoglieranno al meglio queste nuove opportunità, vi saranno le economie emergenti di Asia, America Latina, Europa orientale, Medio Oriente ed Africa, che guadagneranno in media 30 milioni di arrivi l'anno rispetto ai 14 milioni dei Paesi avanzati del Nord America, Europa ed i paesi già avanzati dell'Asia e del Pacifico. Oltre a questi indicatori tendenziali e per comprendere al meglio l'andamento turistico della Repubblica di San Marino, è utile comparare tale situazione con il Paese Italia, nel "cuore" del quale si colloca, appunto, la Repubblica. L'analisi dei dati aggregati per il 2017⁵³ indica come in Italia si siano registrati 122 Milioni di arrivi e 427 Milioni di presenze, con una permanenza media di 3,5 giorni. E' interessante notare che gli arrivi sono sempre cresciuti dal 2011 ad oggi. Sempre a livello italiano, la Germania è il Paese leader per i flussi incoming, rappresentando il 17% della clientela complessiva delle strutture alberghiere ed il 30% di quelle extra-alberghiere. Le prime 5 nazioni generatrici di flussi incoming verso l'Italia

⁴⁹ Repubblica di San Marino - Destination's Reputation Analysis

⁵⁰ Le menzioni fanno riferimento al periodo sottoposto ad analisi: aprile/dicembre 2017

⁵¹ Spy Search - verifica sulle richieste di informazioni tramite e-mail

⁵² UNWTO - World Tourism Organization

⁵³ Elaborazione JFC su dati Istat

rappresentano il 46% del totale degli arrivi alberghieri, e sono la Germania (7,6 Milioni), gli Stati Uniti (3,7 Milioni), la Francia (3,3 Milioni), il Regno Unito e la Cina (con 2,5 Milioni). Nel settore extra-alberghiero dopo la Germania (4 Milioni di arrivi) vi sono i Paesi Bassi e la Francia (ognuno con 1 Milione di arrivi). A San Marino, considerando i soli dati relativi ai turisti che scelgono quindi di soggiornare in Repubblica (in quanto gli escursionisti seguono altre dinamiche di scelta della visita), emerge che l'attuale livello di internazionalizzazione si assesta al 39,1%⁵⁴, con la prevalenza di presenze generate dai residenti nei Paesi Bassi (22,4%), in Germania (14,6%), in Francia (5,5%), negli USA (4,4%) e nel Regno Unito (4,1%). Anche per quanto riguarda gli arrivi, sono le medesime nazioni ad occupare le prime cinque posizioni (con la Germania al primo posto, seguita da Paesi Bassi, USA, Regno Unito e Francia): queste cinque nazioni rappresentano il 40% del totale/arrivi ed il 51,3% del totale/presenze.

Analisi SWOT

Con questa fase di analisi si intendono schematizzare i fattori più rilevanti che incidono o possono incidere sull'innalzamento del market share internazionale.

Punti di forza	Punti di debolezza
L'essere "Stato Sovrano" rappresenta, di per sé, un elemento di grande curiosità ed interesse per i residenti in Paesi lontani	Un'offerta ricettiva limitata in quantità, distribuita su diverse strutture prevalentemente di piccole dimensioni, quindi di scarso appealing per i TO internazionali
Avere già avviato un progetto di internazionalizzazione è sicuramente propedeutico ad un incremento dei flussi internazionali	Un sistema disaggregato, ancora incapace di presentarsi in maniera univoca sui mercati esteri
La capacità istituzionale di rappresentarsi attraverso la rete Diplomatica e Consolare	Un'offerta ricettiva statica, senza spunti di innovazione e forte unicità in termini di servizi/prodotto
Avere già avviato una fase di sperimentazione nell'organizzazione di educational, svolta in maniera coordinata (anche se da perfezionare)	Visibilità online da migliorare per quanto riguarda le strutture ospitali, con un livello di promozione internazionale ancora troppo basso
Opportunità	Rischi/minacce
La possibilità di sviluppare relazioni di co-marketing con altri Enti Italiani che si occupano di promozione ed internazionalizzazione turistica	Incapacità di generare flussi turistici incoming per l'impossibilità di competere con i prezzi offerti dalle strutture della Riviera
Possibilità di creare nuovi prodotti turistici di interesse internazionale, mettendo a regime le opportunità esistenti	Continuare ad agire sui medesimi Tour Operator che generano già oggi flussi verso la Repubblica, senza rinnovare il data base degli operatori internazionali
Forte sviluppo ed incremento della rete relazionale internazionale già in fase di attivazione	Non riuscire ad attivare una quota di Tour Operator sammarinesi affinché svolga anche attività di incoming sul territorio
Possibilità di potenziare i rapporti con i vicini hub	

⁵⁴ vedi "Analisi della domanda e dell'offerta"

Attività

Per raggiungere l'obiettivo di incremento della quota dei flussi di turisti internazionali che soggiornano in Repubblica sono state delineate diverse attività. Tra queste, ve ne sono alcune di competenza delle Istituzioni sammarinesi (pubbliche), altre che competono all'ambito privato ed altre ancora che possono essere sviluppate solo grazie ad una sinergia pubblica/privata. Per ognuna di esse vengono indicati gli step attuativi.

- Pubbliche (di competenza delle Istituzioni sammarinesi):
 - *incrementare la collaborazione con i TO ed i BO.* L'attività consiste in una fase di riavvio dei rapporti di collaborazione con i Tour Operator ed i Bus Operator, che devono trovare nuovo interesse verso la Repubblica come "destinazione turistica". Da un lato occorre quindi rafforzare la collaborazione con quegli operatori che già hanno nella loro programmazione San Marino, mentre dall'altro è necessario – in maniera primaria – stimolare nuovi operatori dell'intermediazione commerciale a pianificare soggiorni a San Marino.
 - *Primo step (2018): conoscenza approfondita della rete commerciale che attualmente gestisce flussi di turisti verso San Marino, attraverso la costruzione di un data base altamente profilato. Acquisizione di data base generale, con indicazione delle tematiche di interesse da parte di ogni TO/BO. Definizione delle offerte tematiche differenziate per mercato di riferimento, procedendo anche alla costruzione di nuove tematiche di prodotto (vedi "Key Factor: implementazione prodotti").*
 - *Secondo step (2018): definizione delle iniziative di co-marketing da proporre ai TO/BO che programmano almeno una notte a San Marino. Distinzione tra coloro che l'hanno già in programmazione (supporto alla comunicazione e valore base presenze/anno) e coloro che, invece, intendono programmarla per la prima volta (agevolazione in base al numero di presenze/anno, con coefficiente valoriale sulla base del valore/presenza).*
 - *Terzo step (2019 e anni successivi): pubblicazione e comunicazione internazionale dell'avviso per l'individuazione di TO/BO interessati ad organizzare soggiorni in Repubblica di San Marino. Definizione del relativo budget da destinare a queste formule di co-marketing.*
 - *sviluppare accordi di collaborazione con altri enti di primo livello.* L'attività prevede la stipula di accordi con Enti – sia pubblici che strumentali – che hanno affinità e/o rapporto di vicinanza con la Repubblica di San Marino, la cui competenza riguarda l'internazionalizzazione, in particolar modo in ambito turistico. Questa forma di collaborazione sinergica punta ad ottimizzare gli investimenti e le opportunità di presenza sui mercati esteri, privilegiando i Paesi lontani, nei confronti dei quali appare più complessa l'azione di penetrazione promo-commerciale e più gravosi gli investimenti economici utili ad ottenere risultati.
 - *Primo step (2018): sottoscrizione di un accordo con la Regione Emilia Romagna ed Apt Servizi per programmazione e promozione/partecipazione congiunta*

- ad alcune fiere/workshop su mercati lontani (Cina e Russia in primis: vedi "le catchment area"), oltre alla realizzazione congiunta di blog tour, fan trip e educational per TO/BO e press. A seguire, sottoscrizione con Destinazione Romagna per finalizzare eventuali ulteriori azioni, sempre con la medesima finalità. Declinazione dell'accordo anche a supporto degli operatori sammarinesi (sia singoli che rappresentanze commerciali).*
- *Secondo step (2019): sottoscrizione accordo con Enit per partecipazione ad alcuni appuntamenti fieristici sui mercati di interesse, assistenza di Enit per favorire i contatti con TO e stampa su tali mercati, distribuzione materiale, etc. Declinazione dell'accordo anche a supporto degli operatori sammarinesi (sia singoli che rappresentanze commerciali).*
 - *Terzo step (sino al 2023): attuazione esecutiva delle azioni definite (primo e secondo step), con l'attività di supporto e stimolo continuo, nonché la strutturazione di nuove attività sinergiche che si dovessero presentare come opportunità last minute, svolte dall'Ufficio del Turismo;*
- *utilizzare canali di contatto non convenzionali, ad alto indice di penetrazione. Si tratta di un'attività già in corso da parte della Segreteria agli Affari Esteri in collaborazione con la Segreteria e l'Ufficio Turismo, con la quale si deve puntare a contattare e stimolare TO che non hanno mai programmato San Marino. L'elemento vincente di questa azione riguarda l'utilizzo della rete Consolare e Diplomatica quale strumento di forza per entrare in contatto – in maniera istituzionale – con operatori commerciali con potenziali capacità di generare flussi turistici verso la Repubblica.*
 - *Primo step (2018): continuare nella fase attuativa del progetto di internazionalizzazione, sviluppando le varie fasi previste per quanto riguarda la "Diplomazia del Turismo", attuabile attraverso contatti diretti tra il corpo Diplomatico e Consolare ed i decision maker dei mercati di riferimento (visite del personale diplomatico, incontri personalizzati, materiale dedicato, eventi presso le missioni, attività promozionale e CRM). Gestione dei primi flussi da parte dell'Ufficio Turismo.*
 - *Secondo step (2018): creazione di una rete di referenti commerciali locali in grado di dialogare con i TO internazionali selezionati e di gestire i flussi ed i servizi in loco. Trattasi di Tour Operator sammarinesi interessati ai flussi inbound verso la Repubblica.*
 - *Terzo step (2019 e anni successivi): perfezionamento delle azioni realizzate sui mercati già toccati e selezione, di anno in anno, di nuovi Paesi nei confronti dei quali avviare il percorso di contatto Diplomatico e delle conseguenti azioni di stimolo alla programmazione di soggiorni a San Marino.*
 - Private (di competenza degli operatori singoli e/o rappresentanze commerciali di San Marino):
 - *supportare il sistema organizzato operante a San Marino per generare flussi incoming. Gli operatori dell'intermediazione*

commerciale che hanno sede a San Marino operano con forte priorità su altri ambiti territoriali, in primis sulla Riviera. Occorre far sì che tali TO – almeno una parte dei medesimi, i più "RSM label", anche se rappresentano una parte minoritaria – siano supportati nella loro attività d'incoming (*vedi: "attività pubbliche; utilizzare canali di contatto non convenzionali, ad alto indice di penetrazione"*). Naturalmente tale opportunità deve riguardare anche il Consorzio San Marino 2000. Misura integrabile con gli attuali "incentivi a sostegno del comparto turistico" (art. 10 del D.D. 66/2104 e relativa circolare applicativa);

- *Primo step (2018): delineare la rete di referenti commerciali locali in grado di dialogare con i TO internazionali potenzialmente interessati a sviluppare flussi outgoing verso la Repubblica di San Marino.*
- *Secondo step (2018): definire le azioni di supporto che possono essere svolte per una maggiore penetrazione sui mercati, anche grazie ad accordi sottoscritti dalle Istituzioni sammarinesi (vedi: "attività pubbliche; sviluppare accordi di collaborazione con altri enti").*
- *Terzo step (2019 e anni successivi): immissione sui mercati internazionali di offerte di soggiorno differenziate;*
- *migliorare la visibilità internazionale delle imprese ricettive.* Si tratta di innalzare il livello di visibilità internazionale delle imprese del settore ospitale sammarinese. Allo stato attuale il sistema ospitale della Repubblica non solo non è presente nella sua totalità sulla rete (vi è una struttura ospitale non presente online), ma soprattutto è troppo bassa la quota delle aziende che hanno siti in lingua. Ad esempio, solo il 58,3% degli operatori ha il sito in lingua inglese, contro il 69% a Rimini ed il 74,4% di Riccione⁵⁵. Serve quindi operare in questa direzione, anche considerando che "6 stranieri su 10 scelgono l'hotel, prenotando nel 52% dei casi via internet"⁵⁶.
 - *Primo step (2018): stimolare tutte le imprese del settore ospitali ad una maggiore presenza in rete, ovviamente con siti in lingua e con una migliore indicizzazione sui motori di ricerca dei Paesi stranieri di interesse.*
 - *Secondo step (2019): favorire la partecipazione delle imprese del settore ricettivo ad appuntamenti di matching commerciale all'estero (workshop, fiere, borse del turismo, etc.), anche sulla base della futura programmazione (Piano di Promozione annuale – 2019, in itinere).*
 - *Terzo step (2019 e anni successivi): favorire azioni formative sulla conoscenza dei mercati esteri, sulle tendenze in atto, sulle tecniche commerciali più performanti e sulle esigenze dei turisti provenienti da aree con usi e costumi diversi da quelle del territorio;*
- Sinergiche (di competenza del sistema pubblico e privato nella sua totalità):
 - *implementare la sperimentazione relativa alla realizzazione di educational per Tour Operator:* si tratta di un'azione avviata nel

⁵⁵ Vedi "Spy Search – verifica sulle richieste di informazioni tramite e-mail"

⁵⁶ Banca d'Italia/Ciset – maggio 2018

2017, come ad esempio quello svolto dalla CCIAA della Repubblica di San Marino (EDA-CC). Si deve puntare ad una strutturazione annuale di due educational per TO su specifiche tematiche di prodotto, tra quelle individuati da questo Piano Strategico. L'attività deve rientrare all'interno del sistema di coordinamento, così come previsto nel capitolo "Per una nuova governance" (considerando quanto affermato nell'art. 73 della Legge 147/2017) e deve essere rivolta solamente ai mercati esteri, extra-Italia.

- *Primo step (2018): perfezionare la scelta dei TO da invitare, definizione di mercati e segmenti precisi, non generici. Coordinare al meglio la gestione dell'educational tra CCIAA (EDA-CC), Ufficio del Turismo, Operatori singoli e rappresentanze commerciali, oltre ad eventuali ulteriori partner.*
- *Secondo step (2018): delineare, nell'ultima parte dell'anno, una precisa programmazione per gli anni a venire, sia in merito ai mercati sia con riferimento ai segmenti tematici.*
- *Terzo step (2019 e anni successivi): organizzare in maniera coordinata due educational, differenziati per tipologia di prodotto, nel periodo primavera/inizio estate, in tempo utile per la programmazione dei TO stranieri.*
- *Quarto step (dal 2020 e anni successivi): organizzare, con la medesima formula, un educational annuale per il sistema no profit italiano, privilegiando le aree del centro/sud Italia, nel periodo di inizio autunno;*
- *definire accordi con Airiminun: la società privata di gestione dell'Aeroporto Internazionale di Rimini e San Marino "Federico Fellini" rappresenta un pass importante per agire su determinati mercati lontani. Con la stessa società risulta importante riuscire a definire accordi di co-marketing, che dovranno essere di supporto sia alla visibilità della Repubblica di San Marino nel suo complesso – ben oltre il solo link sui rispettivi siti web – sia di possibile sviluppo di accordi commerciali/service con gli operatori del settore turistico sammarinese, sia singoli che rappresentanze commerciali.*
 - *Primo step (2018): valutare il possibile sviluppo di un accordo, sentite anche le esigenze della filiera turistica sammarinese, sia i singoli che le rappresentanze commerciali.*
 - *Secondo step (2019 e successivi): attuare link promozionali e link commerciali direttamente con l'Aeroporto di Rimini e San Marino; sviluppo dei medesimi ed implementazione continua; presidio dei luoghi funzionali ad un innalzamento della visibilità;*
- *pianificare la relativa attività promozionale: si tratta dell'attività che verrà sviluppata a seguito dell'approvazione di questo Piano Strategico per il Turismo, seguendo una modalità che consenta la "messa a terra" operativa delle indicazioni strategiche fornite da questo documento. Nello specifico, sarà realizzato:*
 - *Primo step (2018): Piano di Promozione Triennale.*
 - *Secondo step (2018): Piano di Promozione Annuale 2019.*

KEY FACTOR

Innalzamento del target

Obiettivo generale

Spingersi verso clienti high-value deve essere considerato un ulteriore obiettivo strategico. Occorre declinare gli investimenti affinché aumenti l'approccio verso specifici mercati e la conquista di nuova clientela con maggiore capacità di spesa ed una permanenza media più lunga rispetto a quella attuale. L'obiettivo focalizza target altamente profilati.

Overture

Attraverso un innalzamento del posizionamento di San Marino all'interno della "mappa turistica internazionale" si riesce ad essere più interessanti anche nei confronti di clientela con una maggiore capacità di spesa. Serve, però, anche l'immissione di nuovi prodotti tematici sui mercati, perché:

1. oggi San Marino – in Italia – fa ancora desinenza con "basso prezzo"⁵⁷ e questa percezione si traduce in maniera parallela in un'offerta generalizzata molto "popolare" e nell'acquisto di un gadget, un panino, poco altro;
2. l'effetto che produce questa percezione si trasmette a tutta la filiera, dal sistema ospitale a quello ristorativo, dai prodotti tipici al commercio. Non bastano le poche eccellenze a *virare* il percepito verso un'immagine di qualità;
3. quindi, oltre l'escursionista ed oltre l'attuale turista, occorre stimolare nuovi target attraverso la giusta miscela di qualità, innovazione di prodotto, inserimento di attrattive di elevato standing.

Di certo innalzare l'immagine e l'offerta complessiva di San Marino non è cosa semplice, ma occorre spingere in questa direzione. Ecco allora che la conquista di market share con potenzialità di spesa superiore a quella degli attuali ospiti si ottiene – da un lato – innalzando la qualità media dei servizi nel loro complesso (dall'ospitalità alla ristorazione, dal commercio ai servizi pubblici) e – dall'altro – agendo con specifiche ed attraenti proposte su mercati selezionati. Se analizziamo, infatti, il mercato dei viaggi di lusso, si nota come siano gli Stati Uniti il primo mercato con 9,2 milioni di viaggi di lusso internazionali, con al secondo posto la Cina con 6,9 milioni; seguono Giappone, Canada e Australia ed in Europa Regno Unito (1,5 milioni), Francia e Germania⁵⁸. Si prevede, però, che nel prossimo decennio saranno soprattutto i mercati emergenti ad alimentare questo fenomeno: la Cina continuerà a crescere con un indice del +12,2%, l'India del +12,8%, mentre anche la Russia tornerà a crescere (+9%). I Paesi del Golfo, nonostante la dipendenza dal petrolio, continueranno a crescere (+4,5%). Per questa tipologia di turisti si possono evincere i principali trend, che sono il "food & beverage", l'"arte", il "contatto con la natura", il "wellness, fitness e sport" e lo "shopping"⁵⁹.

Indicatori dell'auditing

Tutti gli stakeholder sammarinesi hanno indicato come "assolutamente necessario" puntare ad un innalzamento della tipologia di clientela, chiedendo palesemente di mettere in campo tutte le iniziative utili a favorire l'arrivo di flussi con una maggiore capacità di spesa. Si tratta,

⁵⁷ Ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani

⁵⁸ IPK International - 2016

⁵⁹ Resonance – 2016

questo, di un obiettivo al quale tendono tutte le destinazioni turistiche mondiali, che però si confronta e scontra con l'offerta che il territorio è in grado di mettere a disposizione. Nella fase di valutazione delle conversazioni online⁶⁰ - facendo riferimento alle nicchie di turisti - il tema del "lusso" emerge come quarto cluster, con una rilevanza dell'11%: un argomento, questo, rivolto a coloro che ricercano esperienze uniche. Per quanto riguarda, invece, la percezione che gli italiani hanno di San Marino⁶¹, non emergono dati rilevanti che permettano di identificare la Repubblica per prodotti e/o offerte dedicate a target big spender. Si tratta, pertanto, di un lavoro di posizionamento che deve partire dalla base, quindi dalla costruzione di una serie di tematiche di prodotto che siano in grado di innalzare immagine - e, conseguentemente, qualità percepita - di San Marino nella sua globalità. Di certo l'apertura di The Market può rappresentare un fattore importante per raggiungere questi obiettivi di innalzamento della percezione.

Tendenze ed indicatori di mercato

Il tema della conquista di clientela big spender è strettamente connesso con quello dell'internazionalizzazione, perché sono in prevalenza i clienti provenienti dall'estero - e dai Paesi in fase espansiva - quelli con maggiori capacità di spesa. Russia e Cina su tutti - ma non solo - rappresentano i Paesi sui quali concentrarsi per lo sviluppo futuro: infatti, se nel primo trimestre 2017 gli acquisti effettuati dai turisti stranieri sono aumentati, in Italia, del 13% rispetto al medesimo periodo dell'anno precedente, si rileva come i top spender siano i cinesi ed i russi, con volumi di spesa aumentati rispettivamente del 12% e del 46%. Ad avere speso più che in passato sono stati anche americani (+16%), coreani (+10%) e taiwanesi (+23%). I beni più ricercati sono quelli della moda, settore in cui la spesa è aumentata del 12%⁶². Occorre quindi essere *"assolutamente competitivi in Cina, non solo per l'impressionante flusso turistico, ma perché sono dei big spender che arrivano in periodi di bassa o media stagione, ad esempio durante il Capodanno o in autunno. Serve proporre più viaggi transnazionali, tematici ed esperienziali"*⁶³. Per quel che riguarda le abitudini di viaggio, due sono i nuovi trend dei cinesi: i viaggi personalizzati e quelli "tematici", che hanno riportato una crescita esponenziale rispettivamente del 400% e del 250% anno dopo anno. Lo shopping resta una motivazione importante nella scelta di un viaggio⁶⁴, se è vero che *"i cinesi hanno una disponibilità economica che consente loro di spendere tra i 1.200,00 ed i 1.600,00 Euro al giorno solo per lo shopping"*⁶⁵. Per quanto riguarda il tipo di viaggio, lo scorso anno il 70% dei turisti cinesi ha viaggiato in gruppo (soprattutto famiglie), il 18% in coppia ed il 12% da solo. L'85% dei viaggi all'estero sono organizzati da Tour Operator, che operano principalmente nelle città. I FIT⁶⁶ rappresentano il 15% dei viaggiatori cinesi. Sul versante russo, invece, si tratta di turisti con una spesa pro capite giornaliera di 200,00 Euro, con una propensione per l'all-inclusive e per il pagamento in contanti, che concentrano l'attenzione soprattutto verso le città d'arte e quelle balneari,

⁶⁰ Repubblica di San Marino - Destination's Reputation Analysis

⁶¹ Ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani

⁶² Global Blue - analisi su acquisti tax free

⁶³ Eduardo Santander - Direttore European Travel Commission

⁶⁴ China Tourist Academy

⁶⁵ Rodrigo Cipriani Foresio - Alibaba

⁶⁶ Free Independent Travel

sebbene si registri un sensibile aumento anche verso il turismo invernale ed i luoghi della fede⁶⁷.

Analisi SWOT

Con questa fase di analisi si intendono schematizzare i fattori più rilevanti che incidono o possono incidere sull'innalzamento del target di clientela.

Punti di forza	Punti di debolezza
<p>L'apertura di The Market, prevista per inizio estate 2019, che può generare un effetto/qualità molto positivo</p> <p>Elementi legati alle dinamiche di scelta delle mete da parte di clientela big spender, che ricerca luoghi <i>safe & security</i></p> <p>La volontà e l'impegno degli imprenditori del settore ospitale che necessitano di <i>virare</i> in questa direzione</p> <p>La presenza, a San Marino, di Tour Operator con i quali avviare un percorso di qualità/prodotto</p>	<p>Un'immagine di destinazione (in Italia) molto "popolare", quindi con un percepito difficile da scardinare</p> <p>La mancanza di un'offerta ricettiva di lusso, che servirebbe da "faro" per clientela big spender</p> <p>Un'offerta commerciale che - in diversi ambiti non top di gamma - fatica a rappresentare elementi di qualità</p> <p>La qualificazione delle risorse umane, in ritardo rispetto alle esigenze del mercato del lavoro</p>
Opportunità	Rischi/minacce
<p>La possibilità di agire su alcuni target e mercati dove acquisire posizioni di leadership su prodotti tematici (ad esempio il wedding)</p> <p>Opzione legata allo sviluppo di prodotti integrati con territori limitrofi, che siano in grado di agire verso nuovi target medio/medio-alti</p> <p>Possibilità di conquista di market share su mercati esteri non tradizionali (nuovi mercati in forte fase espansiva)</p> <p>Creazione di nuove opzioni di soggiorno legate al tema dell'"experience"</p>	<p>Incapacità di sviluppare un'adeguata pianificazione promozionale a supporto dei prodotti up level</p> <p>Rischio di usare palliativi e maquillage che producono solo risultati di breve durata, senza avere una programmazione specifica</p> <p>Ulteriore impoverimento dell'offerta commerciale del centro storico, ulteriore livellamento dei prodotti commercializzati ed una costante regressione della qualità/unicità delle merci</p>

Attività

Per raggiungere l'obiettivo di innalzamento del target di clientela - e non solo dei turisti ma anche degli escursionisti - sono state delineate diverse attività. Tra queste, ve ne sono alcune di competenza delle Istituzioni sammarinesi (pubbliche), altre che competono all'ambito privato ed altre ancora che possono essere sviluppate solo grazie ad una sinergia pubblica/privata. Per ognuna di esse vengono indicati gli step attuativi.

- Pubbliche (di competenza delle Istituzioni sammarinesi):
 - *avviare accordi extra-territoriali*. Si tratta di un'attività che permette, grazie alla sottoscrizione di accordi con enti locali

⁶⁷ Universal Travel Services

limitrofi all'ambito territoriale sammarinese, di dar vita ed immettere sui mercati nuovi prodotti, che hanno la caratteristica di interessare target di livello medio/alto. Oltre a ciò, sarà perseguita anche un'attività di promozione di San Marino nei territori della Riviera, sempre grazie alle relazioni avviate, al fine di ottimizzare al massimo questi rapporti.

- *Primo step (2018): sottoscrizione di accordi con Amministrazioni Locali contigue al territorio della Repubblica per la creazione/valorizzazione di prodotti turistici integrati.*
- *Secondo step (2018): selezione delle Amministrazioni Locali con le quali definire una possibile azione promozionale di San Marino verso i target di turisti di maggiore interesse (attenta selezione di mezzi, luoghi, etc.).*
- *Terzo step (2019/2021): dare continuità a tali azioni di collaborazione, puntando soprattutto all'inserimento di offerte integrate sui mercati internazionali (in sinergia con "Key Factor: internazionalizzazione");*
- *utilizzare il brand "San Marino" per promuovere il territorio. Si tratta di sviluppare una procedura di valorizzazione del brand "San Marino" per identificare alcune produzioni – di qualsiasi settore merceologico esse siano – che abbiano però le caratteristiche di qualità ed alto valore percepito, e che siano commercializzate in primis sui mercati esteri, dando forte importanza a quelle aziende che operano sui mercati lontani (vedi "le catchment area"). Questo progetto si sviluppa in linearità – ed ampliamento/rafforzamento – del "marchio di origine e tipicità". Si tratta di avviare un brand "made in San Marino" e con quanto messo in atto dallo specifico Gruppo di Lavoro istituito dalla Segreteria di Stato per il Territorio, l'Ambiente ed il Turismo anche attraverso azioni di cross marketing.*
 - *Primo step (2018): definizione del regolamento di cross marketing per l'utilizzo di "made in San Marino", con relative regole ed impegni; pubblicazione della comunicazione per l'adesione al progetto; selezione delle aziende disponibili a partecipare al progetto; sottoscrizione degli accordi.*
 - *Secondo step (2019): avvio esecutivo del progetto ed ampliamento delle aziende partecipanti, con riapertura dei termini di adesione al progetto; avvio del piano di comunicazione a supporto di queste aziende.*
 - *Terzo step (sino al 2023): attivazione annuale della riapertura dei termini di adesione del progetto; verifica sull'attività in corso; eventuale campagna di supporto (media online) alle aziende sui mercati primari;*
- *up-level excursionismo. E', questa, un'azione complessa in quanto agisce esclusivamente sull'immagine che la Repubblica è in grado di generare nei confronti degli Ospiti presenti in Riviera durante il periodo estivo. Si tratta di un mix di azioni di posizionamento legate alla comunicazione ed al marketing.*

- *Primo step (2018): selezione attenta degli strumenti di comunicazione, che devono permettere di favorire un innalzamento dell'immagine della Repubblica e della sua qualità (in termini di opzioni di visita: ad esempio, la predisposizione di strumenti informativi/tools finalizzati a trasmettere una "diversa" conoscenza di San Marino attraverso vari formati digitali e la loro circuitazione sui canali di comunicazione e diffusione in Riviera); selezione di eventuali misure di innalzamento dei visitatori (ad esempio, il pagamento di un biglietto di ingresso per alcuni eventi/manifestazioni di alto profilo); individuazione di tali strumenti e formule attraverso apposita Commissione Tecnica (vedi "Per una nuova governance").*
- *Secondo step (2019): avvio sperimentale degli strumenti e delle formule individuate.*
- *Terzo step (2020 e anni successivi): perfezionamento dell'attività ed applicazione esecutiva, verifica periodica della rispondenza da parte dei daily trippers;*
- Private (di competenza degli operatori singoli e/o rappresentanze commerciali di San Marino):
 - *sviluppare una relazione più stringente con i referenti commerciali, siano essi Tour Operator, compagnie aeree, guide internazionali (Lonely Planet, Goutard, Rough Guides, etc.) e piattaforme online. Un compito, questo, a carico degli operatori della filiera turistica che devono aumentare la loro penetrazione promozionale e commerciale nei confronti di tutti coloro che possono vendere e/o comunicare l'offerta, facendo attento screening sul livello qualitativo dei referenti.*
 - *Primo step (2018): valutare la rete delle relazioni attive, sia dal punto di vista promozionale che commerciale, anche col supporto dell'Ufficio del Turismo (vedi sezione "Per una nuova governance").*
 - *Secondo step (2018/2019): definire gli accordi con tali referenti, anche usufruendo - quando possibile - delle opzioni di supporto (vedi "Key Factor Internazionalizzazione - azioni pubbliche: incrementare la collaborazione con i TO ed i BO).*
 - *Terzo step (2019 e anni successivi): implementare tali rapporti;*
 - *operare su prodotti di fascino ed accettare la sfida dello sharing tourism. E' un compito, questo, spettante agli operatori turistici, che possono differenziare la propria proposta immettendo sui mercati internazionali tipologie di offerte che stanno riscuotendo grandi successi soprattutto sui mercati della "vecchia Europa", in quanto sono in grado di utilizzare straordinari canali di comunicazione e valorizzazione per il territorio. Trattasi, ad esempio, delle "ville", che i residenti dei Paesi del Nord Europa ricercano per gruppi familiari in ambiti collinari, nell'area centrale dell'Italia; oppure dei locali/appartamenti presenti sulle piattaforme di home sharing. A tal proposito si veda come i primi Paesi di provenienza dei viaggiatori siano, oggi, Stati Uniti, Francia, Regno Unito, Germania, Australia, Canada, Cina,*

Spagna, Italia, Paesi Bassi⁶⁸. Si verifica, infatti, come le attuali offerte di sharing tourism presenti in Repubblica – con riferimento al medesimo servizio e temporalità – si posizionino ad un livello medio superiore (240,00 Euro)⁶⁹ rispetto al prezzo/medio praticato dalle strutture ospitali di San Marino (175,12 Euro)⁷⁰;

- *Primo step (2018): verificare quali locali/appartamenti possono essere immessi sul mercato della sharing economy. Dovranno essere locali in centro storico o localizzati in ambienti di fascino, di appeal e qualità; gli host possono essere le stesse strutture ricettive che differenziano la propria offerta (moderno modello di "albergo diffuso"). Verificare la presenza di ville la cui proprietà è disposta ad affittare e creare link commerciale.*
- *Secondo step (2019): attivare forme di conoscenza – interne – del fenomeno sharing tourism; favorire l'immissione sui mercati internazionali di tali offerte.*
- *Terzo step (2019 e anni successivi): favorire e stimolare il pieno "assorbimento" del modello dello sharing tourism sul territorio;*
- Sinergiche (di competenza del sistema pubblico e privato nella sua totalità):
 - *attivare i "nuovi prodotti" tematici. Per conquistare target di clientela con maggiore capacità di spesa è necessario immettere sui mercati internazionali nuovi prodotti tematici. Questi prodotti devono essere in grado di interessare precisi target, e trattasi del prodotto "wedding" (prodotto da sviluppare – vedi "Key Factor – implementazione prodotti"), quello "MICE" (prodotto da rafforzare – vedi "Key Factor – implementazione prodotti"), e quelli "SM Photographer", "Moto Tour" e "Typical & Cooking Class" (prodotti da sperimentare – vedi "Key Factor – implementazione prodotti")*
 - *Primo step (2018): avviare la strutturazione del prodotto "wedding"; pianificare la promozione triennale del prodotto "MICE"; strutturare le offerte "SM Photographer", "Moto Tour" e "Typical & Cooking Class", sulla base delle indicazioni/step da seguire indicati all'interno della Key Factor.*
 - *Secondo step (2018/2019): ottimizzazione dei prodotti sui mercati ed implementazione promozionale;*
 - *sviluppare sinergie promozionali: si tratta di un'azione di promozione congiunta da realizzare tra The Market e l'Ufficio del Turismo. Una prima attività sperimentale è già stata realizzata nel corso di quest'anno sul mercato russo, ma si rende necessario pianificare e strutturare tale partnership per il prossimo triennio, con specifico interesse sul mercato russo e su quello cinese (in linea con "Key Factor: internazionalizzazione").*
 - *Primo step (2018): definire la pianificazione congiunta per il triennio 2019/2021, dando priorità ad azioni on site (fiere) sui mercati primari di interesse.*

⁶⁸ Airbnb

⁶⁹ Analisi pricing sharing tourism - Repubblica di San Marino

⁷⁰ Vedi "Spy Search – verifica sulle richieste di informazioni tramite e-mail"

- *Secondo step (2019): verificare altri azioni di valorizzazione congiunta, anche con ulteriori partner internazionali che operano nell'ambito della charity.*
- *Terzo step (2019/2021): rendere esecutiva la programmazione definita, valorizzando sempre la Repubblica di San Marino e The Market in maniera congiunta sui mercati individuati nella pianificazione congiunta, con verifica periodica;*
- *pianificare la relativa attività promozionale: si tratta dell'attività che verrà sviluppata a seguito dell'approvazione di questo Piano Strategico per il Turismo, seguendo una modalità che consenta la "messa a terra" operativa delle indicazioni strategiche fornite da questo documento. Nello specifico, sarà realizzato:*
 - *Primo step (2018): Piano di Promozione Triennale.*
 - *Secondo step (2018): Piano di Promozione Annuale 2019.*

KEY FACTOR

Valorizzazione dell'unicità/identità

Obiettivo generale

Agire sulle specificità e sulle unicità che la Repubblica di San Marino è in grado di offrire significa "uscire" dalle attuali logiche competitive, spesso basate solo sul prezzo. Di certo l'essere Stato Sovrano rappresenta un fattore d'interesse e di curiosità, ma è altresì un elemento di forte unicità. L'obiettivo si focalizza sia nei confronti dei flussi turistici come pure dell'escursionismo.

Overture

La storia, gli aspetti culturali e l'identità della Repubblica devono sempre di più essere in grado di diventare prodotti turistici, come pure occorre rafforzare il concetto dell'antica terra della libertà. Questo perché:

1. la globalizzazione dei mercati e la maggiore facilità di circuitazione di merci e persone hanno portato all'incremento dei viaggi in tutto il mondo, con una conseguente maggiore ricerca di luoghi non comuni, non standard, non riscontrabili ovunque. In sostanza, di luoghi che abbiano un collegamento *sincero* con la propria storia;
2. considerando che il fenomeno sopra descritto è in continua crescita, solo le destinazioni che sapranno proporsi sui mercati internazionali con offerte non "plastificate e ripetibili", ma con un forte spirito identitario, potranno destare interesse;
3. senza doversi inventare nulla, San Marino offre già una serie di eventi ed opportunità strettamente connesse con la sua storia e la sua cultura, ma occorre spingersi oltre l'attuale ed avere la forza di investire su questa tematica turistica.

La Repubblica di San Marino deve, in sostanza, rafforzare la propria immagine identitaria; immagine che trova forza negli appuntamenti istituzionali – dalle due cerimonie annuali d'insediamento degli Eccellentissimi Capitani Reggenti alla Festa del Patrono, dall'Anniversario della Liberazione della Repubblica sino al cambio della Guardia – e nei valori delle tradizioni locali quali momenti e luoghi di socialità, che diventano al tempo stesso elementi di interesse e opzioni di arricchimento delle offerte turistiche. Ma anche in altri fattori come possono essere l'aspetto più prettamente culturale – legato alla simbologia identitaria di San Marino facilmente percepibile grazie ai suoi vicoli, alle Torri ed alla Basilica, alle mura, ai suoi luoghi di espressione culturale/museale, etc. – o i prodotti della tipicità locali, che necessitano di essere circuitati e valorizzati con maggiore impegno da parte del sistema del commercio e della ristorazione, come pure al tema del paesaggio, etc. L'obbligo da assumere riguarda una duplice direzione: da un lato come "percezione e rappresentazione di se stessi" da parte di tutti coloro che operano nella filiera turistica (e non solo) e di come viene trasmesso questo concetto; dall'altro lato come viene "percepito" dagli Ospiti. Il valore dell'identità quale fattore condizionante le scelte degli Europei è confermato dal fatto che il 32%⁷¹ dei residenti in Europa consideri questo come elemento determinante la scelta stessa della destinazione di soggiorno, intesa come attrattività globale del luogo e non solo nell'accezione di un unico elemento attrattivo. In questo contesto un forte supporto è garantito dall'essere

⁷¹ Commissione Europea - 2012

considerati Patrimonio Unesco, dichiarato come fattore utile per il "rafforzamento dell'identità"⁷².

Indicatori dell'auditing

L'auditing effettuato indica chiaramente come vi sia perfetta sintonia interna sulla necessità di valorizzare al meglio tutto ciò che può essere classificato come "identitario", ma ciò che risulta più interessante è la valutazione delle risultanze esterne. Dalle analisi delle conversazioni online ⁷³ emerge chiaramente come la maggior quota di questa conversazioni – dopo gli "eventi" che, però, agiscono su target specifici ed altamente motivati – faccia riferimento alla tematica della "cultura e storia", con 10.813 menzioni, seguita al sesto posto da un fattore ancora più specifico come può essere la "peculiarità e tradizione", con 1.153 menzioni⁷⁴. Si indica, infatti, che in merito al tema della "cultura e storia", *l'aspetto legato alla storicità di San Marino e il riconoscimento come patrimonio mondiale dell'umanità sono le caratteristiche che più emergono nelle considerazioni dei turisti, in particolare stranieri. E' altresì interessante notare come i commenti più positivi siano legati all'esperienza personale nel territorio, intesa come la possibilità di vivere il momento del tramonto, raggiungere punti panoramici, immergersi in un'atmosfera da favola. In merito al tema "peculiarità e tradizione", invece, emerge come il medesimo racchiuda in sé diversi ambiti che caratterizzano San Marino: prodotti enogastronomici locali, artigianato, filatelia e numismatica. A tal proposito è interessante notare come il target profilato che dialoga di queste tematiche è rappresentato per il 59,3% da uomini, nel range primario di età 25/34 anni. Emerge altresì come una quota pari al 44% degli Italiani⁷⁵ identifichi chiaramente San Marino per le sue caratteristiche di "identità e unicità": si tratta del primo valore assoluto di iconizzazione referenziale del brand territoriale, ma per capirne il reale valore è sufficiente indicare che il secondo fattore identificativo della Repubblica è la "collocazione geografica" con il 9%. Se poi al fattore "identità e unicità" vengono aggregati altri valori che si riconfigurano all'interno della tematica delle tradizioni e della storia – come possono essere "monumenti e musei pubblici", "storia e cultura", "francobolli e monete", "panorama", etc. – allora il valore del percepito su questo tema generale raggiunge il 61,7%. Un valore percepito – quello dell'"identità e unicità" – che assume più forza, rispetto alla media nazionale, nell'area sud/isole e meno nell'area del nord-est dell'Italia. Di per sé, le manifestazioni come possono essere l'Anniversario dell'Arengo e Festa delle Milizie hanno una forte componente evocativa ed emozionale: *"rimaniamo colpiti – in positivo – dell'evento, in quanto particolare e piuttosto folcloristico"*⁷⁶.*

Tendenze ed indicatori di mercato

Tutti gli studi del settore evidenziano come sia in continua crescita la ricerca, da parte dei turisti italiani ed internazionali, di luoghi che sappiano "trasferire" identità e tradizioni, come pure siano in grado di favorire la conoscenza della storia e della cultura del luogo. In questo ambito San Marino ha molto da offrire, anche con opzioni introvabili altrove (ad

⁷² ONTIT - Unesco, un riconoscimento internazionale come traino per il turismo

⁷³ Repubblica di San Marino – Destination's Reputation Analysis

⁷⁴ Le menzioni fanno riferimento al periodo sottoposto ad analisi: aprile/dicembre 2017

⁷⁵ Ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani

⁷⁶ Esplorazione inspirational - mistery guest

esempio, per la numismatica) e, per il fatto di essere Stato, la sua *arena competitiva* non deve essere quella delle località limitrofe (come invece ora è). Questo settore segue un trend in costante crescita anche in Italia: infatti sono stati 8Milioni 960mila i visitatori dei luoghi culturali statali nel primo trimestre del 2018, segnando un +23,3% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno. Dopo il record di 50Milioni di visitatori raggiunto nel 2017, traguardo senza precedenti nella storia italiana, il 2018 si avvia a registrare un nuovo importante primato per il sistema museale italiano. A San Marino si è invece registrato – nell’anno appena terminato – un incremento complessivo degli ingressi ai Musei pubblici del +4,2%, contro una riduzione dei biglietti venduti del -4,8%: questo grazie all’introduzione del biglietto “due”, che ha favorito la visita plurima. In sostanza, sono stati venduti 175.506 biglietti contro i 184.361 dell’anno precedente, mentre gli ingressi – e quindi i visitatori effettivamente entrati – sono passati dai 275.254 del 2016 ai 286.871 del 2017⁷⁷. Considerando le singole sedi espositive, si nota come l’unico museo a far registrare dati in aumento rispetto all’anno precedente sia stata la Seconda Torre, che con il suo +31,8%⁷⁸ recupera i minori visitatori delle altre sedi. Oltre a questi elementi, è importante considerare che, quando si parla di identità, giocano un ruolo rilevante anche le produzioni tipiche e l’artigianato locale, che rappresentano anche il “saper fare” di una popolazione.

Analisi SWOT

Con questa fase di analisi si intendono schematizzare i fattori più rilevanti che incidono o possono incidere sulla valorizzazione dell’unicità ed identità di San Marino.

Punti di forza	Punti di debolezza
L’essere Patrimonio UNESCO è un elemento di forte identificazione e valorizzazione	Un sistema di gestione dei beni storici non marketing oriented, con scarso livello di accoglienza
Avere diversi luoghi “simbolo” della propria identità storica, immediatamente visibili e fruibili	La mancanza di un luogo che sappia trasmettere e raccontare in maniera suggestiva la storia di San Marino
L’identificazione che già San Marino ha agli occhi degli Ospiti, come location con forte identità e unicità	Per chi non ha visitato San Marino, l’idea di un territorio “bazaar”, quindi con un basso indice di autenticità
L’imminente apertura della GNAMC – Galleria Nazionale d’Arte Moderna e Contemporanea	Scarsa attenzione alla tematica da parte di ancora troppi operatori del commercio, fortemente campanilistici
La presenza del Consorzio Terra di San Marino, che opera per tutelare le tipicità	Un coinvolgimento da perfezionare del Consorzio Terra di San Marino
Opportunità	Rischi/minacce
La possibilità di agire su alcuni target e mercati dove acquisire posizioni di leadership su prodotti tematici (ad esempio il wedding)	Non riuscire a “sfruttare”, nella sua totalità, il fatto di essere patrimonio mondiale dell’umanità
	Mantenere l’attuale situazione senza

⁷⁷ Elaborazioni JFC su dati Istituti Culturali - Musei di Stato - Dipartimento Cultura e Turismo

⁷⁸ Da considerare che nei mesi di febbraio e marzo 2017 la Prima Torre è rimasta chiusa al pubblico per lavori di restauro

Far diventare gli appuntamenti legati alla Repubblica e riconducibili alla sua storia dei prodotti turistici

La possibilità di inserirsi sui mercati internazionali con alcune offerte ad alto impatto emotivo e di fascino

Opportunità di mettere in rete il ricco patrimonio diffuso che si fa forza sulla propria identità

effettuare lo sforzo necessario per cambiare il sistema di accoglienza dei musei pubblici, perché potrebbe causare scontri e problemi "interni", anche di tipo politico

Rischio di depauperamento del patrimonio di saperi locali e dei valori legati alle tradizioni

Attività

Per raggiungere l'obiettivo di valorizzare al meglio gli elementi di unicità ed identità della Repubblica di San Marino è necessario compiere una serie di azioni, alcune delle quali rappresentano un'urgenza, anche se si tratta – purtroppo – di questioni storicizzate. Nell'insieme, la maggior parte di queste attività sono di competenza delle Istituzioni sammarinesi (pubbliche), ma altre competono all'ambito privato ed altre ancora possono essere sviluppate solo grazie ad una sinergia pubblica/privata. Per ognuna di esse vengono indicati gli step attuativi.

- Pubbliche (di competenza delle Istituzioni sammarinesi):
 - *essere marketing oriented.* I luoghi dell'attuale interpretazione cognitiva della storia identitaria di San Marino sono in prevalenza riconducibili agli ambiti museali, in primis a tutti quei luoghi ad alto impatto emotivo e paesaggistico (quindi alle Torri). Emerge però che in tali luoghi non si esprima, in maniera altrettanto palese, una qualità del servizio in linea con il mercato turistico, sia per quanto riguarda gli orari sia per il servizio reso: serve essere più orientati al mercato ed alle reali esigenze dei visitatori.
 - *Primo step (2018/2019): ridefinire il sistema nel suo complesso, attuabile attraverso diverse azioni: a) ampliamento degli orari di apertura dei musei, spostandosi verso l'apertura serale; b) utilizzare personale positivo, sorridente ed empatico, anche realizzando corsi di formazione sull'accoglienza; c) unificare il format di comunicazione, anche online; d) rendere friendly l'acquisto dei biglietti, attraverso i normali strumenti di acquisto (bancomat, carte di credito, app su smartphone, etc.).*
 - *Secondo step (2019/2020): predisporre una programmazione unica relativa a tutte le location, onde evitare sovrapposizioni di eventi/appuntamenti.*
 - *Terzo step (2020/2021): ottimizzazione/concentrazione degli ambiti museali sulla base delle revenue prodotte e/o dell'apporto valoriale e comunicazionale generato;*
 - *tornare all'antico.* Si tratta di "tornare a manifestare il proprio livello di Sovranità" dal punto di vista del marketing, applicando alcune azioni che devono essere in grado di creare suggestioni storiche, anche se non fossero completamente autentiche ("quando si parla di qualcosa di autentico, il consumatore intende l'esperienza autentica come quella che gli può permettere di vivere o un contatto umano eccezionale, o un territorio reale, o qualcosa di originale, di unico. Pertanto, se il

prodotto o il luogo è usato dalle persone per avere un senso di comunità, allora è davvero autentico⁷⁹).

- *Primo step (2018): verificare quali "simboli" è possibile utilizzare, ad esempio la riattivazione di un punto doganale in determinate giornate, l'ampliamento delle visite guidate teatralizzate, il posizionamento della bandiera nazionale nelle aree di accoglienza ed arrivo, etc. Questa fase di valutazione viene effettuata da apposita Commissione Tecnica (vedi "Per una nuova governance").*
- *Secondo step (2019): avvio sperimentale degli strumenti e delle formule individuate dalla Commissione Tecnica.*
- *Terzo step (2020 e anni successivi): perfezionamento dell'attività ed applicazione esecutiva; verifica periodica;*
- Private (di competenza degli operatori singoli e/o rappresentanze commerciali di San Marino):
 - *offerte declinate ed attività dedicata.* Gli appuntamenti "istituzionali" devono diventare offerta turistica, perché è altissimo il valore che può trasmettere la partecipazione degli Ospiti a tali appuntamenti. La costruzione di questa offerta "narrata" può essere sostenuta con attività di comunicazione extra-territoriale, nei mercati di interesse.
 - *Primo step (2018): selezione degli appuntamenti e costruzione di offerte "premium", con plus valore legato ad opzioni particolari ed esclusive.*
 - *Secondo step (2019 e anni successivi): immissione sui mercati di queste offerte, differenziate per livello di esclusività; verifica sull'interesse da parte dei mercati; azione di sostegno promozionale;*
 - *co-marketing con il Consorzio Terra di San Marino.* Si tratta di valorizzare, sul tema dell'identità, gli sforzi compiuti dal Consorzio per quanto riguarda le produzioni tipiche. Con lo stesso Consorzio si può avviare un'azione sinergica di valorizzazione territoriale.
 - *Primo step (2018): definizione delle possibili attività di co-marketing (partecipazione a fiere in concambio di prodotti/degustazioni Vs presenza in occasione degli in store promotion con attività di animazione storica, etc.); pianificazione temporale.*
 - *Secondo step (2019 e anni successivi): attuazione degli interventi previsti; attività di verifica dei risultati; implementazione con nuove opzioni di collaborazione;*
- Sinergiche (di competenza del sistema pubblico e privato nella sua totalità):
 - *raccontare la propria unicità.* La capacità di raccontare la propria storia e di trasmettere questa unicità in un percorso culturale/turistico può diventare un attrattore di grande valore per San Marino. Oggi, infatti, il racconto è puramente verbale – da parte delle guide, che però intervengono su una quota marginale di escursionisti/turisti – mentre, invece, serve *avvolgere* i visitatori all'interno di un percorso emozionale più coinvolgente. Non bastano, in sostanza, appuntamenti di

⁷⁹ Riflessione tra Bernard Cova e Massimo Feruzzi sui valori turistici dei territori - a cura di JFC

rievocazione storica o la visita nel centro storico per dare vero valore a ciò che San Marino può storicamente rappresentare: serve una location dedicata, ad alto indice di innovazione ed interazione, come può essere un Museo dell'Identità Nazionale - San Marino.

- *Primo step (2018/2019): definizione della location e stesura del project financing; verifica delle partnership e delle potenziali linee di finanziamento; avvio del percorso governativo.*
- *Secondo step (2020/2021): attuazione del progetto/percorso; definizione del sistema di gestione; avvio dell'attività di promozione e comunicazione.*
- *Terzo step (dal 2022): inaugurazione ed apertura del Museo dell'Identità Nazionale di San Marino;*
- *rafforzare la conoscenza dei luoghi "invisibili". Vi sono delle location che, difficilmente, possono essere visitate, siano esse di proprietà pubblica e/o privata. Luoghi di grande fascino, sconosciuti ai più, che però possono diventare "perle" (dalle Cisterne alla Chiesetta di San Pietro, etc.), da poter visitare solo in determinate occasioni speciali. In collaborazione con il FAI, delegazione Rimini-San Marino, si possono definire alcune giornate all'anno per questo appuntamento. Questa azione deve essere integrata col progetto "Open week dei Castelli" (art.82 della Legge 147/2017).*
 - *Primo step (2018): analisi e classificazione delle location pubbliche e private; programmazione delle giornate (due fine settimana in primavera ed autunno ed un fine settimana durante l'estate, per posizionarsi nei confronti dei turisti presenti in Riviera) e del piano di comunicazione;*
 - *Secondo step (2019 e anni successivi): attuazione delle due giornate annuali; sviluppo percorsi tematici; verifica annuale del piano di comunicazione; valutazione semestrale del progetto.*
- *pianificare la relativa attività promozionale: si tratta dell'attività che verrà sviluppata a seguito dell'approvazione di questo Piano Strategico per il Turismo, seguendo una modalità che consenta la "messa a terra" operativa delle indicazioni strategiche fornite da questo documento. Nello specifico, sarà realizzato:*
 - *Primo step (2018): Piano di Promozione Triennale;*
 - *Secondo step (2018): Piano di Promozione Annuale 2019.*

KEY FACTOR

Implementazione prodotti

Obiettivo generale

Per il rinnovamento dell'immagine turistica sammarinese e per collocarsi su nuovi mercati e target, si rende necessario strutturare nuovi prodotti tematici. La definizione dei prodotti sui quali investire – sia da parte pubblica che da parte privata – deve avere quale obbligo quello di dare priorità assoluta a quelle tematiche che sono in grado di innalzare contemporaneamente immagine e valore/presenza.

Overture

La tematica del rinnovamento dei prodotti turistici è essenziale non solo per raggiungere un nuovo posizionamento internazionale ma anche per garantire un futuro alle imprese della filiera turistica, in quanto ciò significa:

1. la generazione di flussi turistici nuovi – sia per mercati che per target – che rispondono ai requisiti/obiettivi già delineati in precedenza, vale a dire “essere internazionali” ed “essere big spender”;
2. la creazione di nuovi prodotti turistici presume anche nuove specializzazioni professionali, quindi nuova occupazione e/o maggiore attività per chi è già sul mercato, oltre ad un coinvolgimento di figure professionali già presenti sul territorio, ma che attualmente non sono presenti nella filiera turistica;
3. infine, l'immagine di San Marino si amplia verso nuovi target di clientela e, soprattutto, innesta un nuovo passaparola positivo su tematiche che esulano dalla normalità/consuetudine.

Il Piano Strategico individua pertanto tre prodotti tematici “*da sviluppare*” – tali in quanto richiedono anche investimenti strutturali, sebbene di diversa natura – ed ulteriori due prodotti tematici “*da rafforzare*” – tali in quanto si sviluppano su fattori già presenti e sui quali già si opera turisticamente, indicando altresì come necessario procedere all'ottimizzazione di servizi, ad uso di specifici target. Vi sono poi tre prodotti tematici “*da sperimentare*”, che rappresentano importanti opportunità per il futuro, sebbene siano di nicchia.

I prodotti tematici ***da sviluppare*** sono:

- *wedding,*
- *wellbeing,*
- *outdoor & sport activity;*

i prodotti tematici ***da rafforzare*** sono invece:

- *mice,*
- *arte e cultura,*
 - *RSM > centro artistico creativo,*
- *oltre all'ottimizzazione di servizi esistenti (per target specifici),*

i prodotti tematici ***da sperimentare*** sono invece:

- *SM Photographer,*
- *moto tour,*
- *typical & cooking class.*

WEDDING

Cosa rappresenta questo prodotto turistico.

Il wedding tourism rappresenta, per il mercato italiano, un fattore di enorme rilievo, sia in termini d'immagine che di produzione di valore. Nel 2017 sono stati 7.147 i matrimoni di stranieri celebrati in Italia, per un fatturato generale superiore ai 385 Milioni di Euro⁸⁰. Complessivamente questo segmento di mercato ha "prodotto" oltre 336 mila arrivi ed 1 Milione 200 mila presenze, con una permanenza media degli sposi di 8,4 giorni, rispetto ai 3,5 giorni di permanenza media degli altri ospiti. E' interessante notare quanto contribuiscono le varie tipologie di matrimonio al fatturato complessivo: i matrimoni definiti "standard" rappresentano il 76,2% del totale (complessivi 5.446 matrimoni), per oltre 201 mila arrivi e 137 Milioni di fatturato. Quelli "luxury" rappresentano una quota del 19,4% (1.387 matrimoni), generando oltre 116 mila arrivi e 178 Milioni di fatturato, mentre quelli "super luxury" sono il 4,4% del totale dei matrimoni (315), per oltre 18 mila arrivi e ben 70 Milioni di fatturato. Stati Uniti (24,1%), Inghilterra (21,9%) e Germania (5,9%) sono i Paesi dai quali proviene la maggior quota di questi particolari clienti, che scelgono in prevalenza la Toscana (24,4%), la Costiera Amalfitana e Capri (16,9%), il Veneto (10,5% - soprattutto Venezia e Verona) per le loro celebrazioni, prediligendo ville e dimore d'epoca (20,4%), casali e agriturismi (18,6%), relais e hotel (13,3%), castelli e fortezze (10,6%): in crescita la richiesta di "borghi dedicati e riservati". In merito alla tipologia di rito, è quello "simbolico/blessing" il più rappresentato (45,4%), seguito dal rito "civile" (31,4%) e dal rito religioso (23,2%). Per il 2018 si prevede un'ulteriore fase di crescita di tali cerimonie, nell'ordine del +6,8%.

Il posizionamento di San Marino.

Attualmente la Repubblica accoglie un numero di matrimoni in *partenogenesi*, che ricadono quindi sul territorio per interesse diretto degli sposi o per attività di qualche specifico operatore: trattasi in prevalenza di sposi di cui almeno uno è residente in Repubblica o di coppie di sammarinesi, che quindi generano tutt'al più fatturato per i ristoranti (se gli sposi decidono di festeggiare a San Marino). Facendo invece riferimento specifico al *wedding tourism*, negli ultimi tre anni sono stati celebrati solo 16 matrimoni tra cittadini stranieri non residenti in Repubblica⁸¹, la metà dei quali è composto da residenti in Italia ed il restante 50% da residenti in altri Paesi stranieri (Germania, Russia, Gran Bretagna, Ucraina e Senegal). Non si può però dire che San Marino abbia un posizionamento su questo prodotto. Per una corretta valutazione, è utile verificare quali siano i plus ed i minus della Repubblica su questa tematica di prodotto.

Plus	Minus
Paesaggi romantici ed "ambientazioni" uniche, legate alla storia ed alla cultura	La mancanza di un'area "coperta" in centro storico, in una zona di fascino, che possa garantire la realizzazione dell'evento, anche in caso di maltempo
Avere un Decreto Delegato ed un Regolamento già presenti (in parte da	

⁸⁰ Ricerca sul Wedding Tourism - JFC - TTG, ottobre 2017

⁸¹ Matrimoni con rito civile celebrati a San Marino dal 29/04/2015 al 24/05/2018 - Stato Civile/Servizi Demografici ed Elettorali - Dipartimento Affari Istituzionali e Giustizia - RSM

rivedere), con diverse location disponibili per le funzioni civili

La possibilità di avere a disposizione tutti i service necessari (con livello qualitativo da valutare) per la creazione della DWO

La presenza di eccellenze nel settore ristorativo/catering e di una buona qualità media ospitale

La possibilità di avviare partnership con operatori locali specializzati, di livello mondiale

La possibilità di inserirsi anche nel segmento LGBT

Un sistema aggregato – sui servizi necessari – ancora da costruire

La mancanza di un'offerta ricettiva di altissimo livello, necessaria per un posizionamento top

La mancanza di un referente unico di progetto: San Marino Destination Wedding Organization quale "filtro" unico del territorio, che possa supportare organizzazioni ed operatori

L'attuale non possibilità di avere a disposizione dei "privati" alcune location esclusive, di proprietà pubblica

Nella fase di valutazione di questo prodotto turistico è utile analizzare anche alcuni fattori che contraddistinguono lo stato dell'arte del settore – a livello italiano – che ne delineano altresì le eventuali opportunità:

- si tratta di un settore ancora di nicchia, e ciò permette di sviluppare un'eventuale offerta nei confronti di un mercato molto più ampio rispetto all'attuale;
- anche in Italia non sono attive né progettazioni strategiche né pianificazioni promozionali, se non in pochi casi con azioni spot, di semplice comunicazione o di istituzione di luoghi che si "vorrebbero vendere" come location per i matrimoni (senza però, spesso, conoscere le reali esigenze dei mercati internazionali in merito);
- si tratta di un target molto interessante, che in un'occasione "speciale" come il matrimonio è disposto a spendere, a condizione di avere la garanzia di qualità nel servizio;
- è ancora scarso il livello di competizione fra le destinazioni, perché l'offerta realmente organizzata scarseggia; è invece elevata la quota di località che propongono l'uso di location pubbliche.

Sulla base di queste valutazioni, si può comprendere come lo spazio di sviluppo sia enorme, soprattutto per una destinazione come San Marino che può "vendere" location di fascino, storia, cultura, landscape, etc. Per vincere la competizione italiana, però, non è sufficiente una mera elencazione dei servizi a disposizione, mentre invece serve posizionare la Repubblica ai vertici di questo segmento garantendo alta qualità e professionalità, e ciò può avvenire avendo un unico riferimento territoriale in grado di rispondere in maniera altamente competente alle richieste provenienti da tutti i Paesi stranieri, svolgendo il ruolo di collettore tra gli sposi e/o i wedding planner e gli operatori del territorio.

Benefici e obiettivi.

Lo sviluppo di questo prodotto porterà i seguenti principali benefici:

- crescita del valore economico diretto per le imprese che forniscono beni e servizi per la realizzazione dell'evento matrimoniale;
- incremento del benessere economico indotto, perché vi saranno altre aziende e soggetti, dipendenti, etc. che trarranno vantaggi da questa attività;
- innalzamento della notorietà e dell'immagine di San Marino, con il conseguente miglioramento del posizionamento del brand;
- allungamento della permanenza media degli sposi e dei loro ospiti in

Repubblica;

- sviluppo dell'effetto *showcasing*, che consiste nei fattori positivi che si generano da chi frequenta per la prima volta un territorio per partecipare ad un matrimonio, che decide poi di tornarci e/o di suggerire la località attraverso passaparola offline ed online.

Per quanto riguarda gli obiettivi che si possono raggiungere con lo sviluppo del prodotto wedding, questi sono i primari:

- sviluppare una nuova formula collaborativa tra le imprese della "filiera wedding", rafforzando altresì il tessuto imprenditoriale esistente;
- puntare in primis sui mercati esteri, innalzando di conseguenza la quota di internazionalizzazione con clientela big spender;
- rafforzare le competenze specialistiche sul wedding e sviluppare anche nuove competenze ad alta professionalità;
- distribuire benefici e valore d'immagine non solo al centro storico ma anche in altre location (ad esempio a Montegiardino).

Come procedere: gli step per lo sviluppo.

In questo ambito di prodotto la "destinazione San Marino" ha sì approvato un'apposita normativa (D.D. 61/2015 e Regolamento 7/2015) per favorire le celebrazioni dei matrimoni civili, ma per far sì che questa tematica di prodotto sia in grado di generare nuovi flussi turistici occorre pianificare tutto il processo, che inizia con l'individuazione dei *service professionali* capaci di soddisfare l'intera gamma delle esigenze, si sviluppa grazie alla definizione di partnership, transita attraverso una precisa pianificazione in termini di comunicazione e contatti promo-commerciali, giunge al coordinamento dell'attività di San Marino DWO (Destination Wedding Organization) ed alla gestione ottimale ed altamente qualificata di questi flussi. Queste le fasi attuative:

- A. selezionare attentamente le imprese che vanno a costituire i vari "tasselli" dell'offerta wedding di San Marino (i *service professionali*);
- B. sviluppo di tale rete di operatori affinché si rafforzi lo spirito collaborativo;
- C. costruzione del "portfolio" di San Marino (schede location, video, materiali vari, etc.);
- D. verifica e valutazione di eventuali partnership locali per la realizzazione di un'area coperta in centro storico, con successivo accordo per la gestione congiunta di tale location;
- E. definizione di partnership commerciali per l'inserimento di San Marino sui mercati internazionali del wedding tourism;
- F. definizione di un unico soggetto/luogo di coordinamento dell'offerta wedding per San Marino, diventando il medesimo trait d'union tra il territorio ed il mercato; soggetto/luogo che dovrà svolgere il ruolo di Destination Wedding Organization, e dovrà altresì supportare gli sposi nell'espletamento della necessaria documentazione;
- G. declinare questa offerta anche nei confronti delle comunità LGBT, ad attuazione dell'art.72 della Legge 147/2017;
- H. definizione, da parte della DWO, dell'attività di pianificazione della comunicazione e degli interventi promo-commerciali da attuare a sostegno del wedding tourism.

Senza dimenticare la necessità di rivedere la stessa normativa in materia, soprattutto per quanto riguarda:

- la ridefinizione delle tariffe relative alla tassa dovuta per l'utilizzo delle location (art.5 del D.D. 61/2015), che devono essere parametrate al

- tempo di utilizzo delle location stesse;
- in parallelo, l'eliminazione del limite massimo di utilizzo delle location (art.6 del D.D. 61/2015), che deve invece seguire i parametri di cui in precedenza;
 - la possibilità di riconoscere ed accettare come valida la documentazione ufficiale dei residenti in alcuni Paesi di origine (del Comune e non del Consolato: già avviene in USA), che potrebbero generare immediati flussi di matrimoni.

San Marino DWO si pone al centro dell'offerta wedding, tra "mercato" ed "offerta specialistica". San Marino DWO è, in sostanza, *incubatore e facilitatore*, mettendosi a fianco dei soggetti commerciali, definendo il codice etico, gli standard generali ed i criteri di adesione per le aziende della filiera wedding (16 diverse competenze), etc.

- Posizionamento perseguibile sui mercati: medio/medio-alto (segmento "standard" e "luxury")
- Mercati target (primari): USA, Inghilterra, Germania/Austria, Russia
- Mercati target (secondari): Paesi dell'Est, Russia, Cina, Israele

WELLBEING

Cosa rappresenta questo prodotto turistico.

Il prodotto "wellbeing" si traduce nell'opportunità, che deve essere in grado di offrire il territorio nel suo complesso, di far vivere momenti di wellness diffuso: dal benessere nella sua accezione tradizionale ai valori di ecosostenibilità, dall'attività fisica e le discipline slow all'attenzione ad un'alimentazione corretta e capace di valorizzare le tipicità locali, etc. Per analizzare il fenomeno occorre prendere in considerazione l'ambito più vicino alla tematica del "wellbeing", che è appunto il settore del wellness tourism. Emerge infatti che *"il wellness diviene il fil rouge con cui legare assieme i diversi piaceri che possono derivare da un viaggio: il cibo, l'accomodation, il contatto con la comunità locale, l'eco-tourism, il fitness, ed anche i trattamenti benessere. I servizi e le attività connesse a questo tipo di business sono quindi potenzialmente infinite, cosa che rende il segmento particolarmente interessante anche dal punto di vista economico-finanziario"*⁸². Da vari studi e ricerche a livello internazionale emerge che, nella fase di scelta della destinazione, sempre di più tale decisione non è legata alla sola struttura ospitale/beauty center, ma all'intero territorio nel quale si trova la struttura stessa, e che l'elemento che viene collegato al concetto di "wellness e benessere" è l'ambiente, se è vero che il 36,5% degli intervistati indica complessivamente come valore primario il "paesaggio rilassante, immerso nella natura" e la "visione del bello, senza costruzioni che chiudono la visuale"⁸³. Per molti il wellness si collega al tema "enogastronomia" (27,7%), mentre vi è un 14,8% che si basa sulla "facile raggiungibilità" ed un ulteriore 10,6% che effettua la propria scelta su "destinazioni elitarie, con clienti selezionati", oltre ad altre motivazioni di minor rilievo. Entrando più nello specifico dei fattori sociali che spingono i clienti a privilegiare una vacanza di benessere rispetto ad altre tipologie di vacanza, emerge come l'elemento principale sia la "voglia di concedersi un po' di relax", indicata come motivazione principale dal 20,6% dei rispondenti. Se si analizzano queste vacanze in base ai mesi, emerge che la maggiore concentrazione si ha nel mese di maggio (15%) ed in aprile (12,6%). Alta la quota di ospiti a ottobre (11,6%), settembre, marzo (rispettivamente 10,6% e 9,2%) e luglio (8,7%). Facendo riferimento alle ultime ricerche in questo ambito⁸⁴, si afferma come per gli Italiani gli elementi che condizionano la scelta della destinazione siano strettamente collegati alla concezione stessa di benessere in tutte le sue opzioni: il benessere è capacità di trasmettere stile, emozioni, piacere, sensazioni. Ancora più interessante lo sguardo "mondiale" su questo settore⁸⁵: il turismo dedicato al wellness si posiziona al secondo posto (dopo quello culturale) con un valore di 439Miliardi, ed è destinato a crescere continuamente, con indici elevati per quanto riguarda i flussi provenienti da Asia, America Latina, Medio Oriente e Nord Africa.

Il posizionamento di San Marino.

Su questo prodotto turistico il territorio di San Marino ha un posizionamento appena accennato. Infatti, a parte i servizi Spa/beauty presenti all'interno di alcune strutture ricettive, non vi è un servizio *totem*

⁸² Magda Antonioli Corigliano – Università Bocconi 2017

⁸³ Osservatorio Italiano del Turismo del Benessere

⁸⁴ KSR – Leisure e Benessere

⁸⁵ SpaFinder e Wellness - USA

come pure sono state sviluppate attività di costruzione e promozione di tematiche “correlate” – come possono essere percorsi di slow trekking, e-bike, etc. – solo negli ultimi anni, senza però fare in modo che tali servizi potessero entrare all’interno di una programmazione più ampia e strutturata rispetto alla sola escursione. L’evoluzione da fare è proprio questa: integrare tra loro le opzioni riconducibili al tema “wellbeing” e trasformare il tutto in un prodotto turistico.

Plus	Minus
La presenza, in alcune strutture ricettive, di Spa/beauty farm	La mancanza di un <i>prodotto totem</i> , quindi di un fattore identificativo ad alto livello attrattivo del wellness
Paesaggi capaci di corrispondere sensazioni di relax e benessere spirituale	Servizi Spa/beauty già presenti in alcune strutture ricettive ma da potenziale ed implementare qualitativamente e quantitativamente
Un territorio vivibile a piedi, di dimensioni ridotte e dove si percepisce attenzione e sensibilità	La scarsità di utilizzo delle materie prime locali da parte della maggior parte della ristorazione locale
La presenza di alcune eccellenze nel settore ristorativo e di produttori attenti alla filiera ed alla qualità	Un progetto legato ai “cammini” ancora in itinere; opzioni di trekking più a servizio dei residenti che non degli Ospiti; scarsa presenza di servizi di noleggio per attività sportive slow, etc.
Il progetto di Stato Bio, sul quale il Governo si è impegnato, rappresenta un plus valoriale enorme per questo prodotto turistico	Difficoltà nello sviluppo/creazione di prodotti turistici che siano in grado di integrare opzioni tra loro diverse, all’interno di un unico concept
La presa di coscienza, da parte degli operatori della filiera turistica-commerciale, dell’esigenza di avviare un progetto di <i>wellness park</i>	

In ambito turistico il concetto di *wellbeing* interessa tutte le persone che ricercano luoghi “*consoni al proprio desiderio di benessere*⁸⁶”: luoghi, insomma, che siano in grado di concedere loro uno stato di benessere psico-fisico. Come viene affermato, infatti, il turista “*ricerca il benessere fisico e spirituale rincorrendo un vago ma intenso sogno di felicità ed attribuisce al soggiorno fuori casa una dimensione di festa, di tempo privilegiato, dove tutto deve funzionare alla perfezione e nulla deve ricordare la grigia ferialità*⁸⁷”; e ancora “*il concetto allargato dello “star bene” esteso, esploso in tutte le sue declinazioni e sfaccettature, un tempo dilatato, dedicato, prezioso, in luoghi che segnino il confine con il mondo esterno*⁸⁸”. Occorre riuscire a creare un prodotto turistico che sappia rispondere a queste esigenze, e San Marino può esserne il luogo deputato.

Benefici e obiettivi.

Lo sviluppo del prodotto wellbeing porterà i seguenti benefici primari:

- innalzamento della redditività per le aziende della filiera, ed in particolar modo per le imprese che forniscono beni e servizi legati al tema, siano essi primari o aggregati;
- rinnovamento dell’immagine percepita di San Marino, con la virata verso un nuovo posizionamento;

⁸⁶ cfr. Bernard Cova

⁸⁷ cfr. Paolo Corvo

⁸⁸ cfr. Filippo Maria Fernè

- generazione di nuova narrazione grazie ad una tematica di prodotto che permette lo sviluppo di una linea di comunicazione capace di agire su nuovi filoni/target;
- integrazione di più offerte verso un unico prodotto, rafforzando in tal modo l'intera offerta turistica sammarinese;
- incremento della distribuzione temporale dei flussi nei periodi di bassa affluenza, in quanto la tematica "wellbeing" ha la sua principale forza nell'essere di interesse in ogni periodo dell'anno. Più precisamente, i mesi di maggiore concentrazione sono quelli primaverili ed autunnali.

Per quanto riguarda gli obiettivi che si possono raggiungere con lo sviluppo del prodotto wellbeing, questi sono i principali:

- immettere sul mercato turistico ed escursionistico un nuovo *elemento attrattivo*, capace di generare flussi verso San Marino;
- favorire un rinnovamento delle strutture e dei servizi della filiera turistica in un'ottica di wellness, partendo dal sistema ospitale a quello della ristorazione;
- dare maggiore forza e valore alla qualità dei prodotti tipici sammarinesi, rendendoli più facilmente fruibili, valorizzandone l'unicità;
- sviluppare i servizi valoriali che si innestano nel concetto di wellbeing, oltre a quello del benessere centralizzato (*servizio totem*), vale a dire: movimento slow, enogastronomia + prodotti tipici, cultura, stato Bio;
- concentrare l'attività promo-commerciale verso i residenti nelle città metropolitane, che risultano essere quelli che, più di altri, sono alla ricerca di momenti di fuga e di ripristino del proprio "equilibrio vitale";
- sviluppare un forte interesse nei confronti dei media, generando di conseguenza una comunicazione positiva attorno a questa "esperienza", per far sì che l'acquisto ed il consumo di tale prodotto diventi *status*.

Come procedere: gli step per lo sviluppo.

Anche in questo caso è necessario pianificare un percorso che deve essere in grado di condurre San Marino ad essere identificata come la destinazione wellbeing. Avendo questo prodotto tematico la sua centralità nel *wellness park* e non potendo attendere la sua realizzazione per l'avvio del progetto/prodotto, la fase iniziale di questo progetto si basa su una prima attività sostanzialmente di comunicazione, usando linguaggi e immagini che sappiano creare sensazioni ed emozioni. In sostanza, si parte dal livello espressivo per poi collocare i vari prodotti ed offerte che sul territorio corrispondono al concetto di *wellbeing*. Si tratta, quindi, di avviare un percorso che porterà, nel momento dell'apertura del *wellness park*, ad un'identificazione già chiara della nuova identità di questo territorio. Queste le fasi attuative:

- A. avviare il percorso attuativo e normativo per la realizzazione del *wellness park*, che dovrà essere concepito avendo quali asset i valori di unicità architettonica e landscape, e dovrà essere in grado di far vivere agli Ospiti della Repubblica un'esperienza di svago e di relax come completamento del proprio soggiorno o motivazione stessa di visita;
- B. sostenere l'ampliamento/miglioramento dei servizi Spa & beauty center e/o la creazione di tali servizi nelle strutture ospitali;
- C. acquisire immediatamente il concetto di San Marino come destinazione *wellbeing* e trasferirne i contenuti grazie ad un'azione di comunicazione e valorizzazione di alcuni elementi già presenti;

- D. la conseguente immissione sul mercato di alcune proposte di wellbeing territoriale, legate in prevalenza al legame tra natura, movimento slow, cultura da vivere/conoscere con lentezza, alimentazione con prodotti di qualità certificata, benessere presso le strutture ricettive, etc.;
 - E. linkare i vari "pezzi" di piste ciclabili presenti sul territorio (l'area del Marano, quella del Marecchia, la zona Serravalle/Dogana) per un futuro congiungimento con il centro storico;
 - I. la definizione di partnership commerciali per l'inserimento di questo prodotto sul mercato nazionale e su quelli internazionali;
 - J. definizione dell'attività di pianificazione della comunicazione e degli interventi promo-commerciali da attuare a sostegno del prodotto wellbeing.
-
- Posizionamento perseguibile sui mercati: medio
 - Mercati target (primari): Italia, Germania/Austria, Paesi Scandinavi, Benelux
 - Mercati target (secondari): USA, Inghilterra, Paesi dell'Est, Russia

OUTDOOR & SPORT ACTIVITY

Cosa rappresenta questo prodotto turistico.

La pratica sportiva rappresenta, già oggi, un valore enorme per l'economia turistica della Repubblica, che può contare su una rete di federazioni che svolgono, ciascuna, una consistente attività organizzativa di appuntamenti, competizioni, tornei, etc. Oltre a ciò, però, è l'intero sistema del turismo *outdoor* ad essere in continua crescita ed a coinvolgere un numero sempre maggiore di italiani ed europei, anche grazie alla nascita di nuove discipline. Sono state infatti identificate e classificate ben 245 discipline⁸⁹ che si possono praticare, nel periodo marzo/ottobre, en plein air. Solo in Italia i praticanti di queste diverse discipline outdoor sono ben 20 Milioni 858 mila, tra coloro che lo fanno in maniera continuativa o chi, invece, con cadenza saltuaria. E' però interessante notare come, tra questi, siano stati ben 6 Milioni 672 mila coloro che nel 2017 hanno soggiornato almeno una notte fuori casa per poter praticare, nel periodo marzo/ottobre, la propria disciplina outdoor preferita. Di questi, ben 5 Milioni 550 mila circa sono rimasti all'interno dei confini italiani, ma vi è stata anche una quota di 1 Milione 121 mila che, al contrario, ha preferito andare all'estero per praticare il proprio sport outdoor. Sempre facendo riferimento a coloro che sono rimasti all'interno dei confini italiani, i medesimi sono stati capaci di generare oltre 16 Milioni di presenze, alle quali vanno aggiunte ulteriori 23 Milioni 320 mila presenze straniere (pari a 7 Milioni 288 mila arrivi)⁹⁰. E' indubbio, quindi, che il valore economico sia consistente: si tratta di un fatturato che interessa non solo il comparto ricettivo (2 Miliardi 589 milioni di Euro) ma anche quello dei servizi sportivi e non, ristorazione, trasporti, parcheggi, etc. (1 Miliardo 443 milioni di Euro). Nel 2017 il fatturato totale del settore "turismo outdoor" - in Italia, nel periodo marzo/ottobre - ha quindi superato i 4 Miliardi di Euro. E' altresì interessante verificare come tali flussi si concentrino nei mesi primaverili, quando letteralmente esplose il desiderio di fare attività sportiva all'aperto. Sono infatti i mesi di maggio e giugno quelli che raccolgono la maggior quota di turismo outdoor: complessivamente il 33% del totale. Infine, il target: emerge che i turisti outdoor - spostandosi da casa per *inseguire* una propria passione - lo fanno in prevalenza con la tribù di appartenenza, quindi con amici (il 57,8% del totale), ma anche con la famiglia (27,2%), in maniera individuale (11,4%) o con conoscenti casuali (3,6%). Si tratta di appassionati di sesso maschile nel 63,8% dei casi. A tal proposito è utile verificare come sia in aumento la quota delle donne che praticano turismo outdoor, che negli ultimi 5 anni hanno "conquistato" ben 8 punti percentuali. Per quanto riguarda l'età, si assiste ad un innalzamento dell'età media, e ciò grazie all'esplosione delle discipline slow come, ad esempio, il nordic walking. Emerge così che l'età media dei turisti outdoor sia di 44 anni e 2 mesi (cinque anni fa si assestava al di sotto dei 40 anni). Per quanto riguarda i mercati europei, sono gli austriaci ad avere la più alta propensione a questo tipo di turismo, seguiti da cechi, belgi, polacchi e tedeschi⁹¹. E' comunque in forte aumento la pratica di una disciplina sportiva come "attività accessoria" al soggiorno, ed in questo caso le primarie attività praticate sono le camminate (38%) e la bike (23%)⁹².

⁸⁹ Osservatorio Italiano del Turismo Outdoor - JFC per Bologna Fiere e Modena Fiere - 2018

⁹⁰ Situazione congiunturale del Turismo Outdoor - Osservatorio Italiano del Turismo Outdoor

⁹¹ Eurobarometro -2016

⁹² World Travel Monitor

Il posizionamento di San Marino.

Sul prodotto turistico "sport" la Repubblica di San Marino ha già un buon posizionamento in quanto, come affermato in precedenza, è "vivace" ma soprattutto di livello internazionale – considerando che le Federazioni sono affiliate alle rispettive Federazioni Internazionali – grazie all'attività svolta dal CONS, dalle 31 Federazioni Sportive Nazionali e dalle 85 Associazioni e Società Sportive. Un posizionamento, quindi, di livello internazionale, ed una disponibilità di strutture sportive di ottimo livello (ed in fase di ulteriore implementazione). Per quanto riguarda invece la tematica "outdoor", le attività sinora svolte a San Marino sono state sporadiche e non sviluppate all'interno di uno schema progettuale: occorre anche affermare che la parte strutturale non è ancora completata (tabella percorsi, segnaletica, etc.) e, pertanto, occorre procedere rapidamente nella sua strutturazione finale, nel suo mantenimento/manutenzione funzionale, nell'attività di costruzione del panel di opzioni possibili, nell'ampliamento dei servizi offerti e nella fase di programmazione promozionale.

Plus	Minus
La "rappresentanza" delle Federazioni Sportive all'interno delle Federazioni Internazionali	Le difficoltà di avvio di un percorso unico che "rappresenti" tutta la Repubblica di San Marino
Un'organizzazione sportiva "potente", che parte dal CONS, giunge alle Federazioni e si dirama nelle Associazioni e Società sportive; l'attivismo di soggetti/cooperative	La complessità della manutenzione e del mantenimento dei percorsi e dei relativi passaggi in aree private
Un'infrastrutturazione sportiva robusta e completa, con servizi già presenti, con il Multieventi Sport Domus come punta di diamante	La scarsità di <i>service</i> che possano supportare gli operatori nella strutturazione della loro offerta
La possibilità, per il settore outdoor, di partire da "quasi zero", avendo quindi la possibilità di scegliere il proprio posizionamento sui mercati	Una competizione apertissima non solo con i territori limitrofi ma anche con altri ambiti territoriali italiani
Un progetto sui percorsi e sui cammini in fase di attuazione definitiva	La scarsità di punti aggreganti, di sosta e/o ristorativi lungo i percorsi naturalistici
Un territorio vocato alla pratica sportiva, sia essa competitiva, amatoriale o di semplice movimento	Poca offerta di turismo rurale, che fatica ad espandersi mentre è, invece, interessante per questa tipologia di clientela
La presenza di un progetto già attivo di bike hotels (San Marino cycling experience)	La mancanza di una pianificazione sulla tematica outdoor

Per diventare "destinazione outdoor & sport activity" è necessario, da un lato, essere capaci di garantire servizi specifici per ogni singola "tribù" (ad esempio, sull'arrampicata che solo in Italia conta 21.593 atleti e circa 222.600 praticanti) e, dall'altro, occorre agire direttamente ed in maniera specifica sui sistemi di contatto e promozione dedicati a queste specifiche nicchie motivazionali, garantendo sempre servizi ed offerte dedicate.

Benefici e obiettivi.

Lo sviluppo del prodotto outdoor & sport activity porterà i seguenti principali benefici:

- innalzamento del fatturato delle aziende che partecipano alla filiera turistica e dei servizi a supporto della pratica sportiva;
- incremento della visibilità del brand San Marino nei confronti dei mercati internazionali;
- immediata penetrazione sui target/tribù che antepongono la certezza di trovare un servizio rispondente alle loro esigenze alla scelta della destinazione;
- standing di prodotto selezionato/definito e non acquisito.

Per quanto riguarda gli obiettivi che si possono raggiungere con lo sviluppo di questo prodotto, questi sono i principali:

- conquistare nuovi target di clientela sportiva, scarsamente condizionata dal fattore meteo;
- favorire un ampliamento dei servizi a supporto delle varie pratiche sportive, a disposizione degli Ospiti;
- ottimizzare il cartellone degli eventi/appuntamenti sportivi al fine di garantire il massimo della copertura nei periodi di scarso afflusso turistico;
- concentrare l'attività su due discipline sportive outdoor e sui relativi "derivati", per poi sviluppare costantemente ulteriori discipline outdoor;
- pianificare una costante attività di supporto promo-commerciale sui mercati di maggiore interesse.

Come procedere: gli step per lo sviluppo.

Per lo sviluppo di questo prodotto (per la tematica "outdoor") occorre, in primis, avere a disposizione la parte "strutturale" del prodotto stesso, sulla quale sviluppare un'attenta azione di costruzione di offerte, implementazione dei plus, sviluppo di attività promo-commerciale e di collegamento con altri territori, oltre ad un'azione (per la tematica "sport") di coordinamento ed ottimizzazione nella realizzazione temporale degli appuntamenti sportivi. Queste le fasi attuative:

- A. definire le tematiche sportive prioritarie, sulle quali operare: bike e trekking, in tutte le loro versioni (e-bike, mountain bike, road, trekking, nordic walking, etc.), rappresentano le discipline sulle quali concentrare l'attività iniziale, considerando che i percorsi saranno praticabili sia a piedi che in bici, per la loro quasi totalità;
- B. portare a termine la parte "strutturale" dei percorsi, come pure schedulare i "cammini" e svilupparli anche in collegamento con percorsi extra-territoriali;
- C. permettere e sostenere, con relative agevolazioni, l'ampliamento della rete dell'ospitalità rurale e dei servizi ristorativi ad essa collegata (con nuova regolamentazione);
- D. sostenere il progetto "San Marino cycling experience", facendolo diventare il punto di riferimento per il segmento bike;
- E. definire una più stretta "relazione funzionale" con il CONS (considerando quanto affermato nell'art. 61 della Legge 188/2011);
- F. procedere con l'ampliamento del range di opzioni sportive praticabili, inserendo periodicamente nuove specializzazioni/tematiche;
- G. creare uno "Sportello Unico" per tutti coloro - associazioni sportive, tour operator specializzati, organizzazioni no profit, etc. - che intendono organizzare appuntamenti a San Marino, per presentarsi

come un'organizzazione capace di seguire ogni fase della loro presenza in loco: dalla verifica della disponibilità degli impianti alla richiesta di eventuali permessi, dal contatto con le singole federazioni alla ricerca di volontari, etc.;

- H. coordinare un cartellone unico degli appuntamenti sportivi, cercando in tal modo di evitare sovrapposizioni tra le Federazioni;
- I. definire eventuali azioni di partnership promo-commerciale con operatori che agiscono sui mercati esteri, su target sportivi/outdoor;
- K. definire l'attività di pianificazione della comunicazione e degli interventi promo-commerciali da attuare a sostegno del prodotto outdoor & sport activity (come possono essere incontri e/o presentazioni ad associazioni/circoli sportivi, partecipazione a workshop/appuntamenti/fiere, etc.).

Senza dimenticare la necessità di rivedere la stessa normativa in materia, soprattutto per quanto riguarda:

- la definizione di una proposta di legge per diversificare le attuali professioni turistiche (D.D. 129/2013) – che si basa su una modalità formulata in maniera ottimale per fornire il servizio in centro storico, ma non risponde alle esigenze di nuovi target di clientela che desiderano effettuare escursioni naturalistiche (trekking o bike) – con un'ulteriore categoria declinata sugli aspetti naturalistici/sportivi. La specializzazione di tali guide deve rispondere ad altri canoni che non possono essere solo quelli "storico-legislativo, archeologico e ambientale" (Art.3 del D.D. 129/2013);
 - rivedere al contempo i riferimenti al prezzo/numero minimo, che limitano fortemente la vendita del servizio, in quanto trattasi in prevalenza di coppie e piccoli gruppi, anche inferiori alle cinque persone (Art.12 del D.D. 129/2013 e successive delibere annuali);
 - prevedere la possibilità dell'ampliamento delle strutture di turismo rurale, anche con la parziale costruzione di nuovi locali, in misura proporzionale massima pari al 50% dell'esistente (Art.7 del D.D. 132/2009);
 - ampliare l'ambito di possibili aziende interessate, offrendo la possibilità di fare turismo rurale anche a chi non ha la dimensione minima di Ha 6.00.00 ma che abbia altre caratteristiche, come allevamenti/produzioni in proprio e se localizzate su itinerari e/o percorsi naturalistici ed ambientali (Art.1 del D.D. 132/2009);
 - infine, rimodulare il limite del servizio di ristorazione riservato ai soli alloggiati ed ospiti delle fattorie didattiche, permettendo alle aziende, con cucina propria, di offrire il servizio anche per clienti esterni, definendo un limite massimo di coperti pari al massimo dei posti letto disponibili (Art.19 del D.D. 132/2009).
- Posizionamento perseguibile sui mercati: medio
 - Mercati target (primari): Italia, Germania/Austria, Benelux, Francia
 - Mercati target (secondari): Paesi dell'Est, Inghilterra, Paesi Scandinavi, Svizzera

PRODOTTI DA RAFFORZARE

Vi sono alcuni prodotti turistici già presenti a San Marino, che necessitano però di una nuova fase di ri-vitalizzazione e di un nuovo impegno per la loro implementazione sui mercati, sia da parte privata che da quella pubblica.

Si tratta di **tematiche che non possono essere date per scontate**: in questo caso la valutazione e le indicazioni strategiche puntano a definire gli step da seguire per migliorare la penetrazione sui mercati tradizionali, la conquista di nuovo market share e target, l'innalzamento del livello di professionalità/qualità percepito del prodotto e la conseguente qualificazione dell'offerta stessa.

MICE

Si tratta, questo, di un tema delicato per San Marino, in quanto ruota attorno al Centro Congressi Kursaal ed alla sua gestione. Un bene comune, il Kursaal, che negli anni ha avuto gestioni diverse e che, ogni volta, ha perso un po' della propria rappresentatività sui mercati. Un patrimonio enorme soprattutto per quanta riguarda le sue potenzialità in termini di generazione di presenze turistiche nei periodi di bassa stagionalità. E' necessario riattivare questo segmento di mercato con estremo vigore, consapevoli – però – che in questo ambito la competizione è fortissima da parte di tutte le destinazioni e, spesso, anche dalle singole strutture che dispongono di sale di dimensioni anche superiori a quelle del Kursaal. In questo ambito San Marino deve sapersi muovere in maniera ancora più compatta, offrendo l'insieme delle opzioni presenti e senza preoccuparsi di favorire il singolo, proprio perché i benefici indotti sono a valore comune. Per questo motivo **gli step da compiere** per migliorare la penetrazione di questo prodotto sui mercati sono i seguenti:

- garantire la completa operatività alla nuova società di gestione (Giochi del Titano Servizi), in attuazione al punto 4, art.53 della Legge 147/2017;
- attivare un sales manager che si occupi di promuovere e vendere l'offerta MICE;
- favorire e supportare la funzione commerciale svolta dal Consorzio San Marino 2000;
- rafforzare l'offerta di vendita delle location MICE di San Marino affiancando al Kursaal anche l'Auditorium di Gualdicciolo, altre sale e spazi ascrivibili a questa specifica offerta;
- sottoscrivere un accordo tra San Marino e l'Italia per il riconoscimento, anche in Repubblica, dei crediti formativi ECM per i partecipanti ai congressi medici;
- definire un apposito piano marketing di valenza triennale, a supporto del rilancio del settore.

Si dovrà altresì valutare – una volta “messo a regime” l'attuale – se risulta essere utile allo sviluppo del settore la strutturazione di una nuova sala congressuale – in zona centro storico – capace di posizionarsi sul mercato con ideali 1.200 posti.

Arte e cultura

L'arte e la cultura rappresentano, per San Marino, un fattore di estrema importanza ma, anche, assai frammentato: musei pubblici ed esposizioni

private, teatri e cinema, palazzi e mostre si susseguono in ogni luogo. Si tratta di una serie di opzioni che, però, non raccolgono quanto del loro potenziale. Serve ampliare la conoscenza di valori storici e culturali presenti a San Marino, come pure è necessario razionalizzare l'offerta e puntare la comunicazione su quella a maggiore valore aggiunto e con un più alto livello identitario. Per questo motivo **gli step da compiere** per migliorare la penetrazione di questo prodotto sui mercati sono i seguenti:

- favorire l'inserimento di San Marino all'interno dei percorsi culturali italiani, come tappa "obbligata" che permette la visita ad un terra unica per le proprie caratteristiche storiche e culturali;
- inserire le offerte culturali di San Marino anche all'interno delle offerte di nicchia, come possono essere i "cammini", i "borghi", etc. sui quali lavorano l'Italia e le regioni limitrofe (anche in sinergia con queste ultime);
- garantire l'avvio del progetto "Open week dei Castelli", in attuazione all'art.82 della Legge 147/2017, che permette una più ampia diffusione e conoscenza degli aspetti culturali della Repubblica;
- sviluppare il concetto di "*servizi informativi e dedicati alla fruizione di contenuti relativamente a monumenti e attrazioni della Repubblica di San Marino da destinare ai turisti*" (in relazione al MOU sottoscritto dalla Segreteria di Stato per l'Industria, l'Artigianato e il Commercio, la Cooperazione e le Telecomunicazioni con TIM San Marino);
- lavorare complessivamente sul concetto di circuito culturale, sotto forma di *heritage collection*.

In questo ambito, però, non è sufficiente mantenere l'attuale posizionamento culturale: occorre, unitamente a ciò, acquisire una dimensione culturale più *appealing*, che si a legata alla creatività artistica in tutte le sue opzioni. Per questo motivo è stato sviluppato un "progetto Focus" relativo alla tematica dell'arte e della cultura.

RSM > centro artistico creativo

Il progetto in questione vuole mettere al centro la destinazione "Repubblica di San Marino" come "*centro artistico creativo*", vale a dire luogo di concentrazione dell'arte in tutte le sue versioni, location dove l'humus creativo trova le sue fondamenta per la libera espressione degli artisti. L'amplificazione che è in grado di generare tale impostazione si riverbera prevalentemente in ambito turistico, perché ciò permette alla Repubblica di migliorare il proprio posizionamento, uscendo dai tradizionali canoni di valutazione delle località turistiche culturali che basano il loro appeal su elementi "strutturali" (come possono essere monumenti, musei, basiliche, etc.) per rafforzare tali valori con fattori legati all'humus creativo ed artistico che, essendo spesso immateriale, si sviluppa grazie all'atmosfera ritrovata, al piacere della vita ed al rispetto dei valori umani che creano un ambiente su misura per gli artisti e per tutti coloro che amano l'arte e la cultura, e di conseguenza un territorio turistico riconoscibile e riconosciuto per la sua *essenza* unica. L'intento deve essere quello di mettere in mostra la personalità dell'artista come protagonista di ogni forma creativa, la soggettività contro l'oggettività, la singolarità di una scelta contro la generalità, per stimolare un approccio e, magari, anche una riflessione sul ruolo dell'arte nel contesto contemporaneo mostrandone le trasformazioni più recenti in confronto a quelle più conosciute, i nuovi linguaggi come diretta evoluzione di quelli tradizionali. La Repubblica di San Marino diventa pertanto il luogo dove concentrare

una serie di iniziative che possono andare dagli appuntamenti dedicati al settore delle *arti visive* (con una *mostra principale* e con *mostre più piccole* di durata limitata), unitamente ad una *mostra di giovani promesse* sconosciute sul mercato dell'arte, in modo da dar vita ad un appuntamento atteso sia dai giovani artisti che dai cosiddetti *talent scout*, come pure potrà essere lanciato un bando per accogliere un progetto esterno autonomo di mostra, manifestazione o performance. Potranno essere previste *aste d'arte* in collaborazione con organismi attivi e legittimati in campo commerciale e mercantile artistico, o altre realtà alternative in ambito di arredamento, oggettistica e design, come pure auspicabile e prestigiosa sarebbe la collaborazione con importanti case d'asta internazionali. Potranno inoltre essere presentati spettacoli di danza, teatro, musica, ma anche performance di artisti, rassegne cinematografiche o sfilate, come pure giornate di tavola rotonda sul tema cardine dell'anno, condotte da studiosi, critici o personalità esperte in materia, aperte anche al dialogo col pubblico. Importante, all'interno del progetto, sarà la realizzazione di giornate didattiche e laboratori con i ragazzi, ma anche con adulti, sull'approccio all'arte dal punto di vista tecnico e concettuale. I laboratori potranno essere condotti da addetti alla didattica ma anche dagli artisti stessi. Potranno essere utilizzati altri luoghi della città sia come sede espositiva del lavoro degli artisti, sia per organizzarvi serate d'incontro con l'artista, cocktail, discussioni aperte al pubblico, come pure caffè letterari per ospitare letture da parte di autori come informal talks di esperti di varie materie, piuttosto che performance e danze contemporanee. Si potrà quindi sviluppare l'idea concreta della Repubblica di San Marino come "*centro artistico creativo*", dove l'arte diventa l'essenza che si può respirare in tutti i luoghi, e per fare questo potrebbe essere realizzata una programmazione che preveda anche la strutturazione di un "centro di ricerca e documentazione sull'arte contemporanea" e la definizione di residenze d'artista, per ospitare appunto gli artisti internazionali, unitamente alla creazione di agevolazioni rivolte a quegli artisti che avranno intenzione di venire a vivere in Repubblica. Un progetto, questo, che dovrà essere sviluppato in forte sinergia con la GNAMC.

Serve, d'altra parte, far sì che su **due tematiche** sulle quali si è lavorato molto a San Marino negli ultimi anni – vale a dire "family" e "per tutti" – vi sia piena linearità tra "l'opzione promessa" ed il "servizio effettivo". In ambedue i casi, infatti, si tratta di clientela con esigenze particolari, che necessitano di servizi ad hoc: è necessario migliorare i servizi offerti, ed in particolare:

- *Family*:
 - area baby dedicata (con fasciatoio, pannolini di ricambio, salviette, etc.) nella maggioranza dei locali pubblici: dai musei ai ristoranti sino agli alberghi, oltre ad almeno un'area in centro storico (funzionale almeno nel periodo estivo ed in quelli di massima affluenza escursionistica);
 - aree svago per bambini diffuse sul territorio, vale a dire baby kinderheim con giochi, baby sitter, etc. a disposizione, almeno nei periodi di massima concentrazione turistica, anche animazione dedicata;

- *Per tutti:*
 - facilità di reperimento del triride per i diversamente abili, che deve essere sempre a disposizione in maniera friendly, con la possibilità di prenotazione anticipata;
 - ampliamento dei servizi creati ad hoc per le esigenze di altri profili di diversamente abili, come ad esempio i non vedenti.

Ci si deve, inoltre, adoperare per la strutturazione concreta di una serie di servizi che siano in grado di identificare chiaramente la Repubblica di San Marino come ***pet friendly***.

PRODOTTI DA SPERIMENTARE

San Marino ha la possibilità di operare nei confronti di alcuni prodotti che possiamo definire "sperimentali", in quanto rappresentano tematiche di interesse per i mercati internazionali ma non ancora presenti sul territorio, se non in maniera spot, grazie all'impegno di pochi imprenditori.

Trattasi di prodotti il cui valore non è tanto legato, almeno nella loro fase iniziale, alle presenze che possono generare, quanto invece all'impatto comunicazionale che sono in grado di stimolare. Questi prodotti, infatti, "fanno parlare di sé" e del territorio, rappresentando strumenti eccezionali di comunicazione. Pertanto, agire su tali ambiti è utile ad innalzare il posizionamento della Repubblica di San Marino nel suo complesso, come pure a creare interesse verso nuovi target che scelgono il loro soggiorno su base motivazionale.

SM Photographer

Il tema della "fotografia" sta appassionando un numero sempre maggiore di persone in tutto il mondo. La macchina fotografica passa da semplice compagna di viaggio a vera e propria motivazione di vacanza; sebbene la fotografia sia sempre stata uno degli elementi principali dell'esperienza di vacanza, fino a pochi anni fa di turismo fotografico non si sentiva quasi parlare. La diffusione delle macchine fotografiche digitali, più pratiche, economiche e con la possibilità di effettuare scatti pressoché illimitati e di vederli in tempo reale, oltre all'introduzione della fotocamera nei cellulari e nei palmari, hanno reso l'azione di "scattare foto" a qualsiasi soggetto assai comune e diffusa. Contemporaneamente, il numero delle immagini in circolazione aumenta a dismisura grazie al web, divenuto ormai il principale contenitore: anche per San Marino questo è un tema centrale della propria comunicazione web, considerando che Instagram risulta essere il primo canale di contenuti online (37,1% del totale), e che al terzo posto si trova Flickr (5,7%), prima dei forum, di Facebook e di Youtube⁹³. Si assiste pertanto alla nascita di numerose proposte turistiche legate alla fotografia: da workshop fotografici ambientati nelle varie tipologie di località a veri e propri trekking foto-naturalistici dove si abbina la componente sportiva a quella di apprendimento tecnico, alla fotografia urbana, quindi di tutti quei percorsi che si possono costruire a San Marino al fine di permettere a chi desidera "scattare una foto" di trovare l'angolo più caratteristico, il tramonto unico, il simbolo della Repubblica, etc. La fotografia diviene così un forte elemento di specializzazione che produce un doppio valore aggiunto: da una parte permette alle strutture ricettive che si organizzano in tal senso di diversificare la propria offerta e di ricevere flussi turistici anche importanti in periodi di bassa stagionalità e, dall'altro, di inserire San Marino in un mercato turistico in forte espansione, anche grazie ad un landscape irripetibile altrove. Si tratta di trasformare questa opzione in un vero e proprio prodotto turistico, molto interessante per gli appassionati di fotografia che si spostano per partecipare a corsi, sperimentazioni, tour, fotografia urbana, etc., dando valore e creando un sistema sinergico con l'ASFA, il Concorso Fotografico Internazionale (organizzato dalla stessa Associazione), la collezione collegata alle edizioni del FotoMeeting, in relazione con la nuova GNAMC.

⁹³ Repubblica di San Marino – Destination's Reputation Analysis

- **Tipologia di offerta:** realizzabile attraverso percorsi/circuiti tematizzati per argomento, tour fotografici, pacchetti formativi per appassionati (anche sotto la guida di fotografi famosi), week end dedicati alla fotografia urbana, etc.
- **Strutturazione dell'offerta:** itinerari, proposte e pacchetti sotto forma di proposte tematizzate.
- **Step da seguire:** identificazione dell'itinerario dei luoghi fotografici, definizione delle tipologie di offerte, strutturazione dell'offerta di base, avvio di contatti sia con Tour Operator specializzati sia con T.O. potenzialmente interessati ad ampliare la propria offerta, presentazione delle offerte a federazioni/associazioni con interesse sulla fotografia.
- **Primari mercati d'interesse:** Inghilterra, USA, Benelux, Paesi Scandinavi, Germania/Austria, Svizzera, Italia, Francia, Cina.
- **Periodi stagionali di massima concentrazione:** marzo, aprile, maggio, giugno, settembre, dicembre.

MOTO TOUR

Si tratta di un prodotto che può diventare di grande interesse per San Marino, in quanto i "viaggi in moto" sono in continuo aumento a livello internazionale e, soprattutto, i loro fruitori ricercano luoghi che sappiano miscelare il piacere della guida in collina/montagna con la facile raggiungibilità, la possibilità di scoperta di borghi e luoghi con ambienti naturali, la centralità delle location con altri territori da scoprire, etc. Questo prodotto, inoltre, ha già una sua punta di diamante che occorre sfruttare al massimo: il GP di San Marino e della Riviera di Rimini, che identifica chiaramente la Repubblica come un luogo legato alle esperienze in moto. E che, oltremodo, comunica al mondo in maniera positiva su questo tema⁹⁴, generando oltre 33mila contenuti web, con un profilo di genere rappresentato per il 62,1% da uomini, un'età prevalente tra i 25 ed i 44 anni, parlanti prevalentemente lingua inglese (75,1%) e con interessi primari correlati tra sport, moto ed automobili (49%). Si può puntare ad utilizzare gli appuntamenti internazionali legati alle moto ed alle auto (dal GP al Rally Legend alle Mille Miglia) per lanciare questo prodotto turistico, che diventa quindi facilitato dall'immagine che già il territorio ha su questo tema. In sostanza, la posizione di San Marino, unitamente alle bellezze ed alla diversità/unicità dei panorami, rendono San Marino favorito nello sviluppo di questa offerta, che può rappresentare anche un trait d'union tra i vari Castelli che, spesso, rimangono ai margini dei flussi turistici.

- **Tipologia di offerta:** realizzabile attraverso percorsi/itinerari differenziati per tipologia di interesse.
- **Strutturazione dell'offerta:** itinerari e percorsi sotto forma di pacchetti completi di ogni servizio (hotel dedicati con servizio assicurativo, garage e parcheggi, prenotazione tappe successive, info su meteo, viabilità, servizi di assistenza, etc.).
- **Step da seguire:** selezione e mappatura dei percorsi ed itinerari e dei servizi a disposizione dei motociclisti, definizione della filiera dei servizi, avvio di contatti sia con Tour Operator specializzati sia con T.O. potenzialmente interessati ad ampliare la propria offerta, attività promozionale verso i circoli/portali/sistemi aggregati/dealer, etc.
- **Primari mercati d'interesse:** Paesi Scandinavi, Benelux, Germania/Austria, Svizzera, Italia, Paesi dell'Est.

⁹⁴ Repubblica di San Marino – Destination's Reputation Analysis

- **Periodi stagionali di massima concentrazione:** marzo, aprile, maggio, giugno, settembre, ottobre, novembre.

TYPICAL & COOKING CLASS

San Marino fatica a valorizzare le proprie produzioni tipiche, che - nella maggior parte dei casi - rimangono anche ai margini della ristorazione locale. D'altra parte la stessa ristorazione, salvo poche eccezioni, risulta essere altamente "commerciale e turistica", intendendo con questa affermazione un'attenzione rivolta più al business che non alla qualità. Le poche esperienze di ristoranti di qualità e di locali che commercializzano i prodotti tipici sono quelli che interessano una clientela non puramente escursionista e con maggiore capacità di spesa. D'altra parte, mentre per tutte le località turistiche il food&wine rappresenta un elemento di valore - e di conversazione - per i turisti, questo non avviene per San Marino, dove i contenuti, su questo tema, di carattere promozionale (49% promo, non UGC - User Generated Content) sono superiori alla media della rilevazione complessiva di circa 3 punti percentuali⁹⁵. Oltre a ciò, i topic relativi alla specifica voce "ristorazione" rappresentano una quota molto bassa delle conversazioni online, pari all'1,9% del totale; è interessante, però, notare come siano le donne a generarne la maggior parte (il 59,4% del totale). Serve quindi sviluppare questa tematica, senza però relegarla al solo concetto di "prodotti tipici" o "buona cucina": occorre invece effettuare il passaggio che porta San Marino a diventare leader per esperienza e sperimentazione diretta. In questo ambito le cooking class rappresentano un focus sul quale concentrarsi, unitamente alla scoperta delle tipicità locali in fatto di produzioni. Due tematiche, queste, sulle quali operare in maniera congiunta, che possono essere sviluppate su vari livelli, sino a quello master, grazie alla presenza di un rappresentante sammarinese in Euro-Toques. Questo prodotto è in grado di innalzare notevolmente l'appel del territorio nel suo complesso e di generare flussi turistici decisamente interessanti, sia per la motivazione a sé sia come "aggregato" ad altre tipologie di offerte. Tra i clienti che partecipano a questi corsi di cucina, i più assidui frequentatori sono gli statunitensi (23,9%), a seguire i tedeschi (21,2%), gli inglesi (13,3%), poi i russi (8%), i canadesi (5,6%) e gli austriaci (5,3%)⁹⁶. I corsi più richiesti, che ottengono i maggiori consensi dal mercato, sono quelli legati alle tradizioni locali ed al loro approfondimento: dal corso per imparare la pasta fatta in casa sino a quello per imparare pizza & focaccia, dal corso dedicato ai dessert sino ai piatti della cucina tradizionale, etc.

- **Tipologia di offerta:** legata alla scoperta multitasking delle produzioni locali e della cucina; legata ai corsi di cucina;
- **Strutturazione dell'offerta:** itinerari e percorsi sotto forma di pacchetti completi di ogni servizio (corso di cucina, alloggio, visite e degustazioni, etc.).
- **Step da seguire:** verifica e disponibilità degli chef, definizione dei servizi di filiera, avvio di contatti con Tour Operator specializzati e con T.O. potenzialmente interessati, attività promozionale, etc.
- **Primari mercati d'interesse:** USA, Germania/Austria, Inghilterra, Canada, Paesi Scandinavi, Benelux, Russia, Israele.
- **Periodi stagionali di massima concentrazione:** marzo, aprile, maggio, settembre, ottobre.

⁹⁵ Repubblica di San Marino – Destination's Reputation Analysis

⁹⁶ Ricerca "Cooking Class & Culinary Travel" - JFC

LE CATCHMENT AREA

Essendo uno Stato, San Marino deve giustamente puntare ad una visibilità – e ad una penetrazione – di livello mondiale. Tuttavia avviare azioni di posizionamento e/o di valorizzazione turistica rappresenta un notevole investimento: per questo motivo i mercati devono essere considerati seguendo criteri di opportunità e definiti sulla base di una priorità sugli investimenti e le azioni.

Questo si rende necessario perché, in un contesto così ampio, diventa essenziale svolgere un'attenta selezione dei mercati; occorre infatti considerare che una perimetrazione delle aree di intervento risulta obbligatoria proprio al fine di non disperdere energie e risorse verso mercati dove l'azione potrebbe risultare irrisoria e di scarsa incisività.

Si ritiene importante affermare che la scelta dei mercati esteri viene effettuata seguendo due diverse linee interpretative, che corrispondono altresì a due modelli di **valutazione dei seguenti elementi di analisi territoriale**:

1. il primo modello di analisi valutativa considera:

- la presenza di relazioni commerciali con queste aree da parte degli operatori della filiera turistica del territorio;
- le stesse indicazioni fornite dagli stakeholders territoriali;
- il manifesto interesse di operatori outbound di creare nuove relazioni o di rafforzare quelle esistenti;
- i collegamenti esistenti con queste aree/mercato, sia già attivi che in programmazione (soprattutto voli aerei);
- i mercati previsti dalle programmazioni strategiche degli Enti regionali limitrofi e dell'Enit, anche in vista di possibili partnership promozionali;
- l'interesse probabile, da parte di questi mercati, nei confronti di San Marino e dei suoi prodotti potenziali, attuali o in divenire;
- l'interesse, da parte di questi target, verso prodotti che siano in grado di essere "consumati" nei mesi che non ricadono tra quelli di massima concentrazione turistica ed escursionistica (mesi estivi);
- la possibilità di integrare azioni rivolte a segmenti diversi di mercato (sistema agenziale, intermediazione no profit) con azioni rivolte nei confronti dei clienti finali – soprattutto target selezionati, oltre che giornalisti.

2. il secondo modello di analisi valutativa considera:

- l'attivazione di relazioni governative che possono offrire opportunità relazionali favorevoli;
- il potenziale interesse di operatori outbound di creare nuove relazioni o di rafforzare quelle esistenti;
- la possibilità di agire verso target e mercati che possono garantire presenze con una maggiore capacità di spesa;
- la presenza di rapporti commerciali privilegiati tra operatori sammarinesi ed operatori di questi Paesi;
- l'aver in essere, da parte della Repubblica di San Marino, progetti sperimentali di internazionalizzazione su tali mercati.

Sulla base di queste valutazioni, nella consapevolezza che è forte la spinta verso un incremento del livello di internazionalizzazione ma che è altresì

essenziale mantenere alto il livello di penetrazione sul mercato italiano e nei confronti degli escursionisti, questi sono ***i mercati sui quali sviluppare la programmazione strategica quinquennale:***

*Mercati che rispondono ai criteri indicati
nel primo modello di analisi valutativa:*

- Priorità 1: DACH (Germania, Austria, Svizzera), Russia, Cina, Italia, Francia
- Priorità 2: USA, Argentina, Brasile, Inghilterra, Paesi dell'Est (Polonia, Repubblica Ceca, Ungheria), Canada
- Priorità 3: Paesi Scandinavi, Benelux

*Mercati che rispondono ai criteri indicati
nel secondo modello di analisi valutativa:*

- Priorità 1: Israele, India, Vietnam, Giappone
- Priorità 2: Filippine, Indonesia

CHALLENGE FOR THE FUTURE

Dalla valutazione, analisi e considerazioni svolte, si denota una situazione complessa, con aree di potenziale sviluppo decisamente interessanti, ma anche situazioni verso le quali occorre agire con chiarezza e continuità. Anche le diverse verifiche effettuate offrono un panorama piuttosto chiaro, che non lascia spazio a dubbi ed incertezze. Serve, da subito, delineare anche altri *punti cardine*, sapendo chiaramente che vi sono alcuni impegni programmatici che, pur non rientrando esplicitamente nelle competenze di questo Piano Strategico, incidono fortemente sul successo del medesimo.

Luoghi di socializzazione ed aggregazione in centro storico.

Consapevoli che non si può ripartire da una nuova fase di rivitalizzazione del centro storico chiedendo sforzi al settore del commercio (che, allo stato dell'attuale offerta, non può essere considerato "fattore attrattivo primario" ma "aggregante"), si rende necessario avviare un diverso percorso che abbia il suo punto di avvio nella nascita e diffusione di luoghi di aggregazione sociale. Si tratta, quindi, di supportare la nascita di nuovi locali in centro storico, delineando quali siano i modelli perseguibili. Potranno, in tal senso, essere resi fruibili stabili di proprietà dello Stato, attualmente non utilizzati, che una volta riqualificati potranno essere affidati con priorità a giovani imprese, ad attuazione dell'art.23 della Legge 147/2017. Pertanto, è necessario implementare e sostenere l'azione di insediamento di nuove aree di socializzazione giovanile: occorre incentivare una rapida nascita di nuovi luoghi di aggregazione e divertimento giovanile, favorendo l'insediamento di un vero e proprio *young district* grazie a locali e punti di incontro come possono essere lounge bar, wine bar e bottiglierie, birrerie, tea&coffeshop, music pub, caffè letterari, enoteche, crostinerie, hamburgerie, ma anche chioschi di piadine e gelaterie, come pure locali di intrattenimento per adulti, etc. Il centro storico deve acquisire più freschezza e vivacità perché, se si riattiva la vita serale in centro storico, lo stesso sarà più attraente sia per i residenti come pure per gli ospiti delle strutture ricettive, ma sarà altresì possibile generare nuovi flussi dalle località limitrofe (e riportare i sammarinesi a vivere il centro). In questo contesto rientra anche una nuova funzionalità dell'ex Cinema Turismo, che può diventare un punto focale dello *young district*, soprattutto se messo in sinergia con Unirsm, diventando al contempo area privilegiata per la socializzazione di una popolazione studentesca in continuo aumento⁹⁷, ma che lamenta la mancanza di luoghi aggreganti. Anche il commercio ne potrà beneficiare, e gli stessi commercianti saranno più propensi ad allungare l'orario di apertura serale se vi sarà più vivacità. La stessa azione di sostegno può essere effettuata anche per altri Castelli, ad esempio per il recupero delle ex taverne a Borgo Maggiore. Si tratta di:

- immettere sul mercato delle locazioni immobili di proprietà dello Stato attraverso gare d'appalto, assegnando punteggi valoriali a progetti innovativi ed aggreganti;
- rilasciare licenze specializzate, non generiche, con priorità per i giovani/le giovani imprese sammarinesi, ma aprendo anche ad imprenditori italiani;

⁹⁷ trattasi attualmente di 785 studenti – dati UNIRSM

- garantire incentivi per chi apre l'attività su specifiche merceologie di intrattenimento/agggregazione individuate come carenti o mancanti, che vengono realizzate all'interno del perimetro definito *young district* (nessun onere per i primi 5 anni);
- definire un beneficio legato alla detassazione triennale per chi apre un negozio di artigianato locale e/o produzioni tipiche (con l'obbligo del mantenimento per almeno successivi ulteriori tre anni).

Smac turistica.

Oltre l'attuale Smac, la Smac turistica può rappresentare uno strumento di fidelizzazione prima ancora che di analisi economica sulla spesa degli Ospiti. Occorre però renderla davvero smart nell'ottenimento (gratis, con pre-iscrizione presso gli operatori della filiera turistica e consegna immediata) e con fee di ritorno da spendere sempre in Repubblica (sul modello dell'attuale Smac). Questo modello è da definire con il sistema bancario sammarinese e con i loro partner tecnologici, puntando ad una formula "non fisica" ma ad un'applicazione mobile (come indicato anche nel punto 4, art. 69 della Legge 147/2017).

Imposta di soggiorno.

L'istituzione dell'imposta di soggiorno rappresenta uno strumento per finanziare diverse attività a sostegno del comparto. Ormai "assorbita" da tutti coloro che soggiornano in una qualsiasi località – anche in Italia, necessita però di una corretta gestione pre e post: serve, infatti, fare in modo che la riscossione della medesima sia il più possibile semplificata per gli operatori del ricettivo (quindi con un software messo a loro disposizione), ma serve anche condividere pienamente dove investire i proventi derivanti dall'imposta di soggiorno, definibile attraverso un apposito Comitato Tecnico (*vedi "Per una nuova governance"*). La fase di introduzione dell'imposta di soggiorno è altresì il momento ideale per l'aggiornamento/implementazione del web alloggiati (*vedi "Per una nuova governance"*), che potrebbe quindi essere rivisto all'interno di un unico software gestionale, in link con i gestionali delle imprese turistiche sammarinesi. L'applicazione dell'imposta di soggiorno deve coinvolgere anche i flussi generati dallo sharing tourism. L'imposta di soggiorno viene "affiancata" dalla "tassa di scopo", con esclusiva finalità di investimento per il sostegno e/o la realizzazione di eventi (*vedi "Eventi"*).

Sostegno alle imprese del settore ricettivo, ristorativo e del commercio.

Un tema, questo, che già emerge da diversi anni⁹⁸ e che risulta essere fondamentale per innalzare la qualità dell'offerta ricettiva presente, al fine di permettere a queste imprese di essere più competitive, ma anche per potere acquisire nuovo posizionamento sui prodotti tematici. Si tratta, quindi, di definire un *pacchetto* di misure che sostengano un rinnovamento dell'offerta ricettiva alberghiera ed extra-alberghiera. Possono essere:

- benefici fiscali – anche azzeramento degli oneri di urbanizzazione – per le strutture del settore ricettivo alberghiero che investono in ristrutturazioni di qualità, definendo i servizi intesi come tali (aumento della capacità ricettiva; riqualificazione strutturale delle camere; creazione di nuovi servizi come aree/centri benessere, sale meeting,

⁹⁸ Innovare e Competere per il Futuro – San Marino Forum 2009

etc.; servizi specifici per target di clientela – ciclisti, motociclisti; innovazione tecnologica – in linea con l’esigenza di rinnovare l’attuale web alloggiati ed integrarlo con il software dell’imposta di soggiorno – etc.), quindi per investimenti di tipo strutturale. Misura integrabile con gli attuali “incentivi a sostegno del comparto turistico” (art. 52, comma 6, D.D. 66/2104 e art. 28 della Legge 71/2013), da prolungare oltre il termine del 31/12/2018;

- contributi a sostegno dell’acquisto di beni e servizi per il miglioramento qualitativo delle strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, per investimenti materiali (rinnovo degli arredi nelle camere e nella hall, etc.), quindi investimenti per l’adeguamento agli standard di qualità del sistema ospitale internazionale;
- sostenere – attraverso formule incentivanti – un processo che porti alla realizzazione di una formula moderna di *albergo diffuso* (vedi “Key Factor: Internazionalizzazione” – attività private – “operare su prodotti di fascino ed accettare la sfida dello sharing tourism”), mettendo in circuito gli appartamenti di proprietà dello Stato ed affidandone la valorizzazione e gestione alle strutture ricettive che possono, in tale maniera, differenziare la propria offerta e sviluppare nuovo business, anche in attuazione dell’art.23 della Legge 147/2017;
- realizzazione di incontri seminari per comprendere come funziona questo mercato, le tendenze, le modalità di acquisto, etc. (ad esempio, con Airbnb, Emma Villas, etc.).

In merito al settore ristorativo, considerando che l’offerta presente non ha appealing se non in pochi casi, occorre non solo sostenere il rinnovamento qualitativo dell’offerta ristorativa ma soprattutto quella culturale:

- contributi a sostegno del miglioramento qualitativo delle attività ristorative e l’aggiornamento strutturale (impianti di condizionamento e ricambio d’aria, nuovi arredi, rinnovo attrezzature, etc.);
- realizzazione di una serie di incontri seminari con alcuni referenti che identifichino chiaramente il posizionamento dell’offerta ristorativa di San Marino nel panorama turistico, offrano indicazioni sulle novità, tendenze, etc. (ad esempio, con Tripadvisor, giornalisti settoriali, etc.);

Per quanto riguarda il commercio, la sua strettissima correlazione con il turismo porta a considerare come essenziale anche un sostegno verso questo ambito, facendo riferimento alle imprese già operanti (in quanto per le nuove imprese è stato dedicato un apposito punto: “*Luoghi di socializzazione ed aggregazione in centro storico*”). In tal caso si indica:

- premialità per i commercianti del centro storico che, nel periodo aprile/settembre prolungano l’orario di apertura sino alle 23, durante tutte le giornate della settimana. La premialità si traduce o in una riduzione della tassazione od in una riduzione dei costi dei servizi (ad esempio l’energia elettrica, il gas metano,⁹⁹ etc.).

Si tratta inoltre di ricercare, a sostegno di quanto indicato, un accordo con gli Istituti bancari per offrire agli attuali operatori del settore ricettivo, che hanno intenzione di avviare questi percorsi, formule incentivanti.

Serve, inoltre, garantire un “**territorio in rete**”, intendendo sia una copertura ottimale della rete wireless in tutto l’ambito della Repubblica, sia la piena funzionalità dei servizi turistici presenti (il percorso sino alla terza torre, servizi igienici ordinati e puliti, etc.).

⁹⁹ servizi le cui marginalità sono positive (+26,3% e +34,9%) - AASS – Bilancio di Previsione 2018

EVENTI

L'argomento "eventi" è sempre stato considerato, per San Marino, un tema di fondamentale importanza: quasi ad affermare che, senza, non vi fosse turismo. Negli anni le poste di bilancio assegnate a questa voce sono sempre state cospicue, ma negli ultimi periodi anche questa parte di attività ha visto ridurre drasticamente il budget a disposizione. Pertanto, volendo prendere in esame questa tematica, per poterne poi fornire indicatori strategici, è necessario partire da una considerazione su tutte: quando si parla di **"eventi"** – siano essi promossi dal Governo o realizzati dai privati – gli stessi possono dirsi tali solo se sono in grado di generare flussi turistici e presenze nelle strutture ricettive; in caso contrario – se quindi vengono frequentati dai sammarinesi e da qualche escursionista proveniente dalle vicinanze – trattasi di **"attività di animazione ed intrattenimento"**. Non a dire, con questa affermazione, che anche questi ultimi non siano validi, ma a definire un concetto: **gli eventi devono generare economia per le imprese turistiche e del commercio.**

A San Marino, poi, la situazione è abbastanza complessa: molti soggetti sono diventati "organizzatori di eventi e manifestazioni", indifferentemente dal fatto di averne le competenze o di averne avuta l'attribuzione operativa. Molti hanno colto un'opportunità, altri hanno coperto spazi lasciati liberi da altri, altri ancora fanno – invece – tale attività di "risultato", quasi a tempo perso. Naturalmente vi sono anche coloro che organizzano eventi come focus primario, in maniera egregia.

Questa situazione ha però portato ad **una serie di conseguenze decisamente strabiche**, come ad esempio:

1. iniziative, anche importanti, che nascono e muoiono dopo la prima esperienza o dopo un paio di edizioni. Nessuna programmazione seria può essere limitata al "numero zero", soprattutto quando si parla di eventi, perché in questo caso si tratta di risorse umane ed economiche spese in maniera inadeguata;
2. eventi che poco hanno a vedere con le tematiche che possono essere in linea con il territorio e con le future opportunità di sviluppo. Serve un'indicazione precisa sulle priorità relative alle tipologie di eventi di interesse, per ottimizzare le risorse a disposizione;
3. appuntamenti in sovrapposizione: già la realizzazione degli eventi (di qualsiasi tipo) è questione impegnativa, allora l'errore da evitare è quello di consentire azioni di cannibalizzazione tra gli stessi appuntamenti. Sono quindi assolutamente da evitare le sovrapposizioni nelle date;
4. eventi senza "spazio". Quando si programmano eventi non serve solo avere la volontà di acquisire un posizionamento su una specifica tematica, ma serve – prima ancora di attivarsi in merito – vedere se vi sono spazi per ottenere un posizionamento sul mercato. Meglio, molto meglio, essere gli unici a proporsi sul mercato con un evento su una specifica nicchia che entrare in competizione con la Riviera e con gli appuntamenti che, in quell'area, si susseguono continuamente;
5. animazione vs manifestazioni: di nuovo, chiarezza su questo tema. Un discorso sono le attività di animazione, quindi utili per i residenti e per gli ospiti già presenti sul territorio; altro discorso sono invece gli eventi

e le manifestazioni che generano – o possono generare – presenze turistiche. Sono queste ultime quelle sulle quali concentrare gli sforzi.

Vi è poi un ulteriore fattore da considerare con attenzione: la valutazione sul “valore” degli eventi. Vi sono, in questo ambito, due componenti che permettono una corretta valutazione dei medesimi:

- *l’elemento “comunicazione”*, con il quale si sottopone ad analisi il ritorno in termini di visibilità ed innalzamento di appeal che l’evento stesso è stato in grado di generare;
- *l’elemento “visitatori”*, con il quale si sottopongono invece ad analisi i flussi escursionistici e quelli puramente turistici che si sono avuti, attribuendo un differente valore alle due tipologie di visitatori.

Ovviamente l’opzione “ottimale” è quella che vede l’integrazione tra queste due componenti.

Queste, pertanto, le indicazioni strategiche:

A. indicazioni per gli eventi di diretta emanazione e/o coordinamento dell’Ufficio del Turismo:

- avere una programmazione strategica almeno triennale: non attività spot che nascono e si esauriscono senza poter avere la possibilità di valutarne l’effettivo valore potenziale;
- pubblicare – da parte dell’Ufficio del Turismo – una manifestazione di interesse per la realizzazione degli eventi; programmazione triennale, con pianificazione annuale definita entro l’anno precedente; assegnazione della gestione all’esterno; assistenza in termini di gestione delle pratiche e supporto promozionale; controllo e verifica annuale (con possibilità di scissione del rapporto);
- valutare, sempre, il giusto rapporto tra costo dell’evento e investimento promozionale (rapporto non inferiore a 10:2);
- coordinare un cartellone unico di eventi, evitando per quanto possibile concentrazioni temporali;
- comunicare con periodicità e costanza il cartellone degli eventi ai residenti e soprattutto agli operatori della filiera turistica;
- definire, in accordo con le rappresentanze di categoria, almeno una serata in centro storico – fissa negli anni – *open night*, raccogliendo ed ottimizzando le varie sperimentazioni effettuate degli ultimi anni. Trattasi non di evento ma di attività di intrattenimento, ma utile per vivacizzare l’ambito territoriale;

B. indicazioni per gli eventi di gestione privata:

- avere le caratteristiche di essere *Hallmark Events*, quindi strettamente connessi a San Marino, utili a promuovere l’evento unitamente al contesto territoriale;
- formalizzare – da parte dell’Ufficio del Turismo – delle linee guida in merito agli eventi. Senza togliere a nessuno lo spirito innovativo ed imprenditoriale, si tratta di fornire un’indicazione alla quale attenersi per ottenere vantaggi in termini di comunicazione aggregata e di eventuali co-finanziamenti. In questo caso le priorità sulle tematiche di interesse sono le seguenti:
 - *sport e movimento* (linearità con i prodotti “wellbeing” e “outdoor & sport activity”);
 - *cultura e tradizioni; arte e musica* (linearità con il prodotto “arte e cultura”);

- *enogastronomia e tipicità* (linearità con il prodotto "typical & cooking class");
 - *motoristica* (linearità con il prodotto "moto tour");
- condividere queste "linee guida" con le rappresentanze e le associazioni del territorio, come pure con gli organi della Consulta delle Associazioni e Cooperative Culturali Sammarinesi, attraverso l'istituzione di un Tavolo di Coordinamento Eventi;
- pubblicare – da parte dell'Ufficio del Turismo – una manifestazione di interesse semestrale (a luglio per il periodo attuativo ottobre/marzo ed a gennaio per il periodo attuativo aprile/settembre) per la realizzazione di appuntamenti/eventi; raccolta delle richieste; valutazione di concessione di co-finanziamento sulla base di criteri definiti dal Tavolo di Coordinamento Eventi.

Per la realizzazione di ulteriori eventi e/o appuntamenti di animazione in centro storico, si propone un accordo con le rappresentanze delle categorie economiche per la definizione – all'interno del Tavolo di Coordinamento Eventi – di un contributo annuale (tassa di scopo) che le imprese del turismo e del commercio (differenziata per tipologia di azienda) versano annualmente per la realizzazione di queste attività di animazione, che verranno definite dallo stesso Tavolo di Coordinamento Eventi.

Per gli eventi, se di "spessore" ed in grado di diventare elementi attrattivi, si può richiedere un biglietto d'ingresso.

PER UNA NUOVA GOVERNANCE

La sfida per il futuro si vince solo operando con una nuova visione, perché è diverso il panorama nel quale ci si trova a competere: nuove sfide economiche, evoluzione demografica ed occupazionale, cambiamento nei modelli di informazione ed acquisto dei viaggi da parte dei consumatori internazionali, tecnologia invasiva che assume un ruolo primario, etc. Tutte queste evoluzioni devono essere considerate come un'opportunità per rispondere in maniera più reattiva, creativa e lungimirante alle sfide dell'economia turistica del futuro.

Serve, per rispondere rapidamente e coerentemente a tutte queste nuove esigenze, un **nuovo sistema di governance**, che abbia in sé le caratteristiche necessarie per non dover rincorrere le dinamiche del mercato turistico internazionale ma per anticiparle: per raggiungere questo importante traguardo occorre rivedere l'attuale impostazione organizzativa, immettendo innovazione nei processi e permettendo una più rapida gestione delle questioni operative, sempre sotto il "presidio" della Segreteria di Stato e delle indicazioni dalla medesima fornite. Questo comporterà necessariamente una completa revisione della normativa turistica, ormai datata, alla luce dell'imminente accordo di associazione della Repubblica di San Marino all'Unione Europea, per il quale è in corso un imponente lavoro di confronto e analisi da parte di tutti i Dipartimenti, coordinati dalla Segreteria di Stato per gli Affari Esteri.

Si tratta, in sostanza, di definire un nuovo modello di governance che veda:

- il Segretario, con la propria Segreteria al Turismo, fornire gli input programmatici e le linee di intervento;
- l'Ufficio del Turismo avere la possibilità/rapidità di trasferire tali indicazioni in azioni esecutive.

Si è sempre parlato, sin qui, dell'Ufficio del Turismo, in quanto è il soggetto attualmente deputato a tale attività. Ora, però, occorre riflettere se rimanere tale o se subire una trasformazione. Un **Ufficio del Turismo** che si trova a rincorrere le situazioni e che, oggi, necessita di una nuova spinta propulsiva: negli ultimi anni, infatti, le risorse umane impegnate in questa Unità Organizzativa hanno visto aumentare sempre di più il tempo dedicato alla gestione delle pratiche burocratiche. Tale attività ha "tolto" ossigeno al pensiero ed ha spesso limitato l'impegno ad un'attività puramente amministrativa, togliendo quindi spazio all'azione concreta di valutazione dei mercati, analisi e sviluppo dei prodotti turistici, all'attività di promo-commercializzazione del territorio e delle offerte, di supporto agli operatori della filiera turistica, alle relazioni sia interne che esterne, etc.

Si tratta, ovviamente, di una fase che deve forzatamente **traslare dall'attuale al futuro**: pertanto bisogna ripartire dalla ridefinizione dell'attività dell'Ufficio del Turismo, che deve quindi diventare il soggetto deputato allo **sviluppo turistico-territoriale**, intendendo questa non solo come un'azione che garantisca maggiore integrazione strategica e progettuale, ma anche una precisa volontà politica di investire risorse e competenze in un settore che viene – davvero, ora – considerato asset strategico per il futuro della Repubblica di San Marino. Ciò è possibile

facendo in modo che l'Ufficio del Turismo, seguendo le indicazioni politiche, possa essere più veloce nell'attuazione, ed anche più snello nella gestione quotidiana. È, questa, **la maniera non solo per responsabilizzare e stimolare le figure professionali coinvolte, ma anche per misurarne le reali competenze.**

Appare però evidente che, allo stato attuale, la funzione attribuita all'Ufficio del Turismo non rispecchi questa esigenza/necessità: come già accennato in apertura, *"l'attuale struttura di gestione dell'affaire turismo è troppo lenta e burocratizzata; è più un ufficio amministrativo che non un soggetto di promozione e di sostegno alla valorizzazione territoriale-turistico"*. Occorre virare decisamente verso una nuova formula.

In un'ottica di corretta strategia, prima di procedere nella definizione della "formula" da utilizzare, è necessario definire la "mission" del soggetto stesso. Per fare ciò la domanda a cui occorre rispondere è: *"di cosa ha bisogno turisticamente San Marino"*? Se non si affrontasse la questione seguendo questa impostazione logica si rischierebbe di porre le problematiche dei singoli dinanzi alle questioni territoriali, mentre, invece, tutta la filiera turistica – referenti pubblici e privati – è consapevole della necessità di fare un passo oltre l'attuale, con una nuova *vision*.

L'indicazione che si coglie è pertanto quella di un soggetto il cui compito primario deve essere lo svolgimento di **attività di marketing territoriale**: una formula che trova riscontro in un'impostazione di **community & destination management**. Certo, il cambiamento può apparire complesso e difficoltoso, ma è necessario raccogliere la sfida.

Si tratta quindi di costituire un soggetto di piena autonomia che possa operare in maniera snella sul mercato sotto forma di impresa, la cui mission rimane quella attuale, ma con una revisione delle funzioni, che devono permettere alla newco di ricercare anche altri fondi/finanziamenti per il raggiungimento della mission, come possono essere attività di fundraising, sponsorship, co-marketing, etc.

Una newco che dovrà avere, oltre ai compiti delegate per legge, anche Business Unit dedicate a specifiche funzioni, come possono essere la DWO (funzionale al prodotto "wedding"), lo Sportello Unico (funzionale al prodotto "Outdoor & Sport Activity"), etc.: attività, queste, che potrà gestire anche in sinergia diretta con il Consorzio San Marino 2000, al fine di giungere ad un'ideale integrazione tra l'attività promozionale e l'affiancamento commerciale.

Suo compito sarà anche quello di coordinare gli operatori territoriali, grazie a due strumenti tecnici, a supporto della Consulta del Turismo:

- le Commissioni Tecniche (che lavorano su specifiche tematiche con un ruolo analitico e propositivo tra la newco ed i tecnici/esperti indicati dalle rappresentanze della filiera turistica, oltre agli organi del Consorzio San Marino 2000);
- il Tavolo di Coordinamento Eventi (che svolge attività di consultazione e ruolo di indirizzo sulla tematica tra la newco e le rappresentanze della filiera turistica, oltre agli organi del Consorzio San Marino 2000).

Funzioni che devono essere avviate dall'Ufficio del Turismo e rimanervi in capo sino a quando non sarà pienamente operativo il nuovo soggetto.

In questa fase occorre quindi far sì che l'UO ottimizzi la propria attività. Per fare ciò è necessario procedere su due linee:

1. la prima è quella autorizzata dal comma 4, art.7 della Legge 188/2011, che consiste nella possibilità di esternalizzare quelle attività che *rallentano* l'operatività dello stesso Ufficio del Turismo, soprattutto dal punto di vista burocratico, pur mantenendone controllo e presidio da parte dell'Ufficio stesso;
2. la seconda è quella relativa all'avvio immediato della fase di coordinamento degli operatori territoriali, con i due strumenti tecnici a supporto della Consulta del Turismo (come indicato in precedenza).

E', quest'ultima, una *conditio sine qua non* per favorire lo sviluppo economico di San Marino: infatti *"il fattore trainante la crescita va ricercato nel contributo delle persone e dalla loro capacità di relazionarsi. Può sembrare un'osservazione scontata, tuttavia non sempre questi fattori sono presenti e adeguatamente valorizzati nelle politiche per lo sviluppo. Inoltre, nel pensare strategie per lo sviluppo dei territori, non si può che avere un approccio olistico, volto a far evolvere tutte le forme di capitale – naturale, tecnico, umano e sociale – per valorizzare e rendere sempre più distintiva l'identità territoriale¹⁰⁰".*

Lo affermano anche gli stessi operatori e le rappresentanze: *"serve una condivisione totale che non sia del singolo (omissis); bisogna che non ci sia più questo scollamento¹⁰¹".*

Anche se questa può apparire la soluzione di più complessa attuazione, è l'unica che – oltre ad avere uno sguardo sul futuro – permette di proporsi con una formula innovativa di gestione e promozione del territorio. Questa modalità, però, può essere attuata solo se vi sono:

- *da una parte*, uno scatto di ambizione *turistica* da parte della componente Istituzionale di San Marino;
- *dall'altro*, un nuovo attivismo dei privati – aggregati o singoli – che risulta essere condizione essenziale, in quanto dovranno assumere, ed avere, un nuovo ruolo partecipativo e di responsabilità.

Seguendo questa linea, la costituzione della newco obbliga ovviamente ad una nuova normativa in materia.

Ma non è tutto: vi è pure l'esigenza di avere informazioni e conoscenze aggiornate, analizzate scientificamente. Si è già affermato in apertura questo concetto, indicando come sia necessario *"attribuire il giusto valore alle valutazioni ex post, dirigendosi con maggiore interesse verso analisi tendenziali, prospettiche ed ex ante"*. Bisogna passare ad ***un'organizzazione sistemica della gestione dei dati ed alla piena condivisione delle informazioni*** in quanto le stesse, siano esse di tipo qualitativo che quantitativo, permettono a tutti di avere a disposizione gli strumenti essenziali di conoscenza nella fase di programmazione.

¹⁰⁰ Il turismo invisibile – Guido Caselli

¹⁰¹ Affermazione di interlocutori sammarinesi

Pure l'interpretazione dei dati è da variare: occorre partire da una revisione/innovazione tecnica nella gestione – e di conseguenza di acquisizione dei dati – relativi al sistema dei parcheggi, che costituiscono una prima componente, unitamente a tutti gli altri sistemi di mobilità verso la Repubblica; serve rivedere e facilitare il sistema di immissione dati del web alloggiati, con l'introduzione di più campi di profilazione; occorre reperire dati ed info relativi ai percorsi ed agli interessi dei visitatori relativamente al sistema web, alle app, agli apparecchi mobile della telefonia mobile (in relazione al MOU¹⁰² sottoscritto dalla Segreteria di Stato per l'Industria, l'Artigianato e il Commercio, la Cooperazione e le Telecomunicazioni con TIM San Marino, sviluppando quanto indicato come "concordare le formule con cui mettere a disposizione dello Stato i dati di pubblica utilità raccolti"); bisogna riportare tutte queste informazioni all'interno di un ecosistema digitale che elabori, grazie ad una piattaforma (DMP) le rilevanze e ne estrapoli informazioni, dati, proiezioni, profilazioni, etc., per giungere a svolgere anche azioni di data-driven marketing. In sostanza, si tratta di utilizzare i Big Data per migliorare strategie ed azioni.

Con questi concetti si intende anche affermare che l'attuale impostazione del sistema di statistica deve essere non solo ottimizzato ma soprattutto implementato: non esiste nessuna politica – sia essa turistica, commerciale, culturale, sociale, sanitaria, finanziaria, etc. – che possa dirsi tale se non è in grado di basare i propri ragionamenti e le proprie considerazioni su dati oggettivi, analiticamente validi ed aggiornati. Per fare ciò serve una "struttura di statistica" che sia solida, ben oltre quella attuale.

In questo contesto anche il Regolamento 6/2008 – in riferimento alla Legge Quadro sul Turismo, 22/2006 – necessita di una completa revisione, come pure si rende necessario partire da un *punto zero*.

Questa newco – oggi UO – deve anche **sostenere e sviluppare un nuovo spirito di accoglienza**, coinvolgendo tutti, dalle guardie di rocca alla gendarmeria, dai commercianti a coloro direttamente impegnati in tutti gli ambiti nei quali vi è un contatto diretto con gli Ospiti. È necessario, che l'accoglienza, il sorriso e la disponibilità siano patrimonio comune.

E' questo, un compito di tutti, che occorre pianificare congiuntamente con il sistema privato delle organizzazioni di categoria, così come indicato anche nella Legge Quadro sul Turismo 22/2006.

Ma non è solo necessario "fare", serve anche "valutare": in sostanza, è essenziale verificare la qualità e la validità del lavoro svolto, come pure l'efficacia delle stesse azioni: la verifica si deve quindi concretizzare attraverso la costruzione di un sistema di **auditing** che, sulla base di una metodologia il più possibile scientifica, debba essere in grado di sintetizzare i risultati conseguiti fornendo valutazioni, opinioni, statistiche. Per raggiungere questo complesso risultato occorre – da un lato – rivedere e reimpostare l'Osservatorio Turistico (Regolamento 6/2008), come già affermato in precedenza, ma anche – dall'altro – impiantare un modello di

¹⁰² Memorandum Of Understanding

analisi che dovrebbe essere basata sul Toolkit ETIS¹⁰³, da ottimizzare sulla base della strutturazione turistica di San Marino, anche nell'ottica dell'importante compito affidato al Gruppo di Lavoro Agenda 2030 ONU (Delibera Congresso di Stato n. 21 del 9 ottobre 2017), con l'obiettivo di raggiungere in tutti i settori una strategia di sviluppo economico che riesca a coniugare le esigenze economiche e sociali con la valorizzazione del patrimonio umano, artistico, ambientale e culturale.

Questo sistema di audit delle performances, introdotto nel 2013 e pubblicato nel 2016, si basa su 43 indicatori principali ed ulteriori indicatori supplementari, suddivisi in 18 ambiti valutativi. Il Sistema può essere utilizzato nella sua interezza o integrato in sistemi esistenti di monitoraggio delle singole destinazioni: la Commissione Europea indica altresì che l'applicazione del modello deve essere a carico di un soggetto di coordinamento locale, che abbia le competenze per coinvolgere gli stakeholder locali, informarli sui risultati e che, con i medesimi, individui le possibili azioni da avviare.

Si tratta quindi di avviare un sistema evolutivo di questa formula di verifica, definendo un **set di indicatori che permetta una valutazione reale ed assolutamente oggettiva** dei progressi/regressi del turismo sammarinese.

Il modello da applicare deve essere in grado di rispondere ad una serie di criteri, quali:

- indicatori di metrica quantitativa;
- indicatori semplici, che si basano sui dati statistici (considerando però che serve ripartire dal *punto zero* con l'Osservatorio Turistico);
- indicatori qualitativi riscontrabili attraverso l'attuazione di indagini dirette.

Da una prima ricognizione si indica la necessità di operare su **10 ambiti di analisi per complessivi 38 indicatori di performances**, solo facendo riferimento alla prima sezione (indicatori di metrica quantitativa).

Questo sguardo e questa lettura, complessa ma necessaria, è l'unica che consente di identificare con la massima chiarezza possibile le aree di *underservicing* e *overservicing*; a questa attività potrà anche essere affiancata una valutazione sulla competitività turistica della Repubblica, strutturata sulla base del Paper di orientamento delineato dall'OECD¹⁰⁴.

Infine, per quanto riguarda la **comunicazione e l'attività promozionale**, si rinvia al Piano di Promozione Triennale ed alla successiva programmazione annuale, che verrà sviluppata sulla base delle indicazioni strategiche contenute in questo documento.

¹⁰³ European Tourism Indicators System for sustainable destination management – Commissione Europea

¹⁰⁴ Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

*Ripartenza: partendo da un punto fermo.
Quello che è stato è stato, oggi si parte da oggi.*

San Marino. Place to be.

METODOLOGIA

- A. **Analisi territoriali di spy serch – settore ricettivo:** il benchmark ha visto il coinvolgimento – tramite invio simultaneo di mail di richiesta preventivo da indirizzi fittizi, per un nucleo familiare con richiesta di soggiorno nello stesso week end di venerdì 6/domenica 8 aprile 2018, in qualità di cliente potenziale – delle imprese ricettive localizzate a San Marino, Rimini e Riccione. Per ogni destinazione è stata riparametrata la quota strutture (tipologia, classificazione) avendo quale base quella dell'attuale offerta sammarinese, riportando gli stessi coefficienti su Rimini e Riccione, sempre selezionando strutture ad apertura annuale. A completezza dei dati, è stata analizzata anche la loro presenza su Trivago. Il benchmark ha preso in analisi i seguenti fattori: tempi di risposta, presenza di strutture su Trivago, valutazione dei prezzi medi, valutazione fasce di prezzo, verifica dei siti in lingua e relativa quantificazione, quota di siti responsive, etc. La verifica ha preso in analisi 43 strutture ospitali a San Marino, 43 a Rimini e 43 a Riccione.
- B. **Analisi territoriale di spy serch – sharing tourism:** è stato sottoposto ad analisi il sistema dello sharing tourism a San Marino, avendo come riferimento i 37 host presenti. Anche in questo caso è stata inviata, in maniera simultanea, mail di richiesta preventivo da indirizzi fittizi, per un nucleo familiare con richiesta di soggiorno nello stesso week end di venerdì 6/domenica 8 aprile 2018, in qualità di cliente potenziale. L'attività ha preso in analisi la quantità e qualità delle risposte, i tempi di risposta, la valutazione dei prezzi medi, etc. La verifica ha preso in analisi i 37 host sammarinesi presenti su Airbnb.
- C. **Analisi reputazionale della destinazione San Marino (Destination's Reputation Analysis).** Tale attività ha preso in considerazione tutte le conversazioni riversate in modo spontaneo e pubblico dagli utenti online, prendendo in analisi le varie piattaforme come blog, forum e social network. È stato identificato il posizionamento di San Marino nelle ricerche online, le aspettative e la ricerca di informazioni, come pure sono state analizzate le schede turistiche presenti online. La parte principale dell'attività si è concentrata sulle analisi delle conversazioni: trend e numeriche, dettaglio dei canali utilizzati, temi principali delle conversazioni con relativo focus su ognuno dei 12 argomenti analizzati (destinazione turistica, cultura e storia, lavoro e studio, ristorazione, ospitalità, peculiarità e tradizione, shopping ed economia, eventi, tempo libero, trasporti e accessibilità, sport, nicchie di turisti), oltre ad una valutazione sulle pagine facebook legate a San Marino. L'analisi ha considerato un setting di 63.000 risultati emersi, con la successiva lettura/analisi di 16.000 risultati, di cui 8.500 sono stati quelli taggati.
- D. **Ricerca sulla percezione di San Marino da parte degli Italiani.** Per lo svolgimento di questa analisi ci si è avvalsi di un sistema di sondaggio CAWI mediante piattaforma online su un campione di 1.060 individui, nel periodo di rilevazione 26 febbraio/8 marzo 2018. Il campione è composto nel seguente modo: 31,4% residenti nel Sud e Isole, 24,7% di residenti nel Nord Est, Nord Ovest con una quota del 23,2%, e Centro con il 20,66%. La quota per sesso è rappresentata per il 48,1% da donne e per 51,8% da uomini. Sono stati esclusi i residenti nelle province di Pesaro Urbino, Rimini ed i residenti a San Marino. L'attività ha permesso di avere indicazioni in merito alla percezione generale degli Italiani, con una differente valutazione tra chi è stato a San Marino (analizzando per questi l'attribuzione valoriale alle tematiche: beni storici, artistici e culturali; cibo, vini e ristoranti; shopping; eventi ed occasioni di intrattenimento; alberghi ed altre strutture ricettive; parcheggi e aree di sosta; bellezza ed attrattività; sicurezza; informazioni turistiche; oltre al livello di soddisfazione ed alla disponibilità a tornare. Analizzate anche le motivazioni di visita) e chi non vi è mai stato (analizzando per questi la volontà di andare in visita a San Marino, la relativa motivazione, etc.), come pure chi non vi è mai stato e non ha intenzione di andarci, indicando il perché. Tutte queste analisi sono poi state profilate per aree di provenienza e per età.
- E. **Esplorazioni ispirazionali col modello del mystery guest.** In questo caso la valutazione è stata effettuata da clienti misteriosi che hanno vissuto San Marino con gli occhi dei turisti, effettuando tutto il classico "percorso" di un Ospite che si avvicina ad una località: raccolta informazioni, contatto con la struttura ricettiva, prenotazione, alloggio nella struttura e visita della località, soste nei ristoranti, acquisti nei negozi,

colloqui con i residenti, etc. La loro visione è quindi quella più "sincera", in quanto non condizionata da nessuna mediazioni. Sono state realizzate 3 step di visita, oltre ad una visita di approccio, alle quali hanno partecipato complessivamente 9 persone di vario genere (coppie, famigli nidi vuoti e nidi pieni, coppie con animali al seguito, etc.).

F. **Analisi desk di vario genere.** L'attività è stata realizzata attraverso la raccolta e la valutazione di vari documenti, dati statistici, studi, progetti, etc. Su questi ci si è concentrati per sviluppare analisi ed elaborazioni, al fine di giungere ad un'interpretazione ed una lettura del territorio di San Marino nel suo complesso. Tra le attività svolte:

- analisi dati statistici ufficiali ed elaborazione di indicatori di performances di vario genere: offerta e domanda ospitale, arrivi e presenze, visitatori musei, accessi ai parcheggi da parte della automobili, dei camper e dei bus turistici, passaggi in funivia, etc.;
- analisi del grado di accessibilità;
- livello di servizi materiali ed indicatori immateriali;
- grado di attrattività ed indicatori valoriali;
- competenza e capacità commerciale dell'offerta ricettiva e commerciale;
- analisi del prodotto turistico e delle offerte escursionistiche esistenti; relativa capacità di incidere sui mercati;
- verifica dello scenario turistico attraverso acquisizione di programmi, linee guida e pianificazioni promo-commerciali degli ambiti territoriali limitrofi e loro enti strumentali;
- analisi competitiva dei diretti concorrenti.

G. **Piattaforma partecipativa "iltuopuntodivista.sm"**. In questo caso l'attività è stata realizzata grazie ad uno strumento di consultazione ed ascolto online, che ha permesso di ampliare la discussione sulle tematiche turistiche sul territorio sammarinese non solo con gli operatori ma anche con i cittadini. La piattaforma è stata "sezionata" in 16 diverse tematiche: raggiungibilità, viabilità interna, commercio, sistema culturale, socializzazione, ospitalità, ristorazione, promozione, wellness, intrattenimento, accoglienza, eventi, innovazione, sinergia pubblico-privato, valori identitari, ambiente e natura. Complessivamente, nel periodo 14 marzo/16 maggio 2018, vi sono state 1.060 sessioni, 2.016 pagine visualizzate, 820 utenti che hanno riportato 57 tra commenti, idee e suggerimenti.

Il Piano Strategico del Turismo è stato sviluppato anche grazie ad un **percorso partecipato** che ha visto il coinvolgimento diretto - one to one - di referenti pubblici e privati, nello specifico:

➤ **Percorso partecipato - settore privato:** incontri one to one con stakeholders territoriali, sia in maniera aggregata che singola, come possono essere associazioni di categoria, consorzi, guide, imprenditori del settore turistico, ristorativo, commerciale, etc. Si ringraziano per la partecipazione e la collaborazione dimostrata in occasione di incontri e confronti i seguenti referenti:

- Alfredo Brandi - Centro Vacanze San Marino
- Alfredo Piccoli - Consorzio San Marino 2000
- Alice Casadei - Klepto Gioielli
- Andrea Severi - SM Xplore
- Andrea Tamagnini - Guida turistica e ambientale
- Andreina Bartolini - Presidente USC
- Anna Chiara Macina - Guida turistica e ambientale
- Antonio Carasso - Best Western Palace Hotel
- Arianna Serra - Consorzio Terra di San Marino
- Carlo Romeo - Direttore San Marino RTV
- Cinzia Giorgini - OSLA
- Cristian Lancioli - Consorzio Terra di San Marino
- Cristina Mularoni - Pigalle paninoteca
- Cristina Vannucci - Vannucci Gioielleria
- Daniel Terranova - Direttore Grand Hotel San Marino
- Danilo Forcellini - Bar Giulietti Km0
- Davide Crescentini - SINPAR Spa
- Elisa Mussoni - Hotel Cesare
- Emanuele D'Amelio - Coordinatore USOT
- Erica Cevoli - Expansion Group
- Erika Faetanini - OSLA

- Fabio Bugli - La Saponeria del Titano
- Fabio Fabbri - Società L2
- Fabio Imola- Prima Tour
- Fabio Zanotti - Presidente Cassa di Risparmio San Marino
- Fernando Casadei - SINPAR Spa
- Filippo Bronzetti - Ristorante Bar Sugar Dry
- Francesco Brigante - Consorzio San Marino 2000
- Francesco Chiarelli - Associazione Fun4All
- Gabriella Telesca - Uff. commerciale San Marino RTV
- Giacomo Pelliccioni - Cremeria Delizia
- Giorgio Piccioni - Expansion Group
- Emanuela Cecchini - La Baita -
- Laura Andreoletti - Business Developer TheMarket San Marino Outlet Experience
- Stefano De Luigi - Linea Sport -
- Lisa Lonfernini - Direttivo USOT
- Loretta Menicucci - Presidente UNAS
- Luca Gaddi - Grand Hotel Primavera
- Luigi Sartini - Ristorante Righi
- Mahena Abbati - Consorzio San Marino 2000
- Marcella Michelotti - Direttivo USOT
- Marco Monaldini - SINPAR Spa
- Marco Rossi - SM Xplore
- Maria Sara Forcellini - Guida turistica e ambientale
- Maria Stefania Lazzari - TheMarket San Marino Outlet Experience
- Marina Urbinati - Vice Presidente USC
- Riccardo Marino Gai - Chiaro Scuro
- Melania Sartini - Direttivo USOT
- Michela Barbieri - New Dreams
- Michele Casadei - Klepto Gioielli
- Paolo Donati - Centro Vacanze San Marino
- Paolo Nanni - Hostaria Da Lino
- Paolo Nassi - Regency San Marino
- Pier Marino Marinelli - Frammenti d'Arte
- Pio Ugolini - Segretario Generale UNAS
- Tania Mangianti - Puro&Bio
- Raffaella Beltrammi - TIM San Marino
- Riccardo Vannucci - Presidente USOT
- Roberto Fabbri - Associazione Fun4All
- Roberto Moretti - Associazione Fun4All
- Romina Menicucci - Funzionario ANIS
- Rosalba Balducci - USC
- Rossano Ercolani - Hotel Dogana
- Salvatore Caronia - Direttore Giochi del Titano S.p.A
- Sergio Carattoni - Antica Porta del Titano
- Silvano Andreani - Consorzio San Marino 2000
- Stefano Raggi - Presidente Consorzio San Marino 2000
- Stefano Rastelli - Rastelli Arms
- Tomaso Rossini - Organizzatore di eventi
- Valentina Garavini - Cassa di Risparmio San Marino (Resp. Comunicazioni Esterne)
- Valentina Monetta - Associazione Fun4All
- William Vagnini - Segretario Generale ANIS

➤ **Percorso partecipato – settore pubblico:** incontri one to one con stakeholders pubblici, come possono essere Segretari di Stato e referenti delle Segreterie di Stato con attività in stretta relazione con la Segreteria di Stato per il Turismo, referenti di Enti di Stato, responsabili di Dipartimenti, referenti dei Partiti di Governo e di Opposizione, etc. Si ringraziano per la partecipazione e la collaborazione dimostrata in occasione di incontri e confronti i seguenti referenti:

- Alessandro Cardelli - Partito Democratico Cristiano Sammarinese
- Alessandro Mancini - Partito Socialista San Marino
- Alessandro Urbinati - Segreteria di Stato Industria, Artigianato, Commercio
- Augusto Michelotti - Segretario di Stato Territorio, Ambiente, e Turismo
- Corrado Petrocelli - Rettore Università degli Studi di San Marino
- Daniela Giannini - Istituti Culturali sez. Musei di Stato
- Daniela Amici - Movimento civico R.E.T.E.

- Danilo Mazza - Vice Brigadiere Gendarmeria San Marino
- Davide Morri - Ufficio informatica, tecnologia e statistica
- Evelina Guglielmi - Uff. Produzione e Qualità, Uff. Estero Camera di Commercio della Repubblica di San Marino
- Fabio Berardi - Dirigente Servizio Protezione Civile
- Franca Rastelli - Ufficio del Turismo
- Gloria Licini - Direttore Dipartimento Turismo e Cultura
- Isabella Bizzocchi - Direttore Generale Università degli Studi di San Marino
- Leo Marino Gasperoni - Segreteria di Stato Sport, Cultura, Università
- Marco Podeschi - Segretario di Stato Sport, Cultura, Università
- Marco Tamagnini - Segreteria di Stato Territorio, Ambiente e Turismo
- Marianna Bucci - Movimento civico R.E.T.E.
- Marina Tamagnini - Segreteria di Stato Territorio, Ambiente e Turismo
- Massimo Ghiotti - Direttore Generale Camera di Commercio della Repubblica di San Marino
- Matteo Rossi - Partito dei Socialisti e dei Democratici
- Massimo Ferdinandi - Ambasciatore di San Marino presso l'ASEAN e la Repubblica Socialista del Vietnam
- Mauro Maiani - Dipartimento Affari Esteri
- Mauro Sammaritani - Ufficio informatica, tecnologia e statistica
- Nicola Giardi - Partito Socialista San Marino
- Nicoletta Corbelli - Dirigente Ufficio del Turismo
- Paola Bigi - Istituti Culturali sez. Musei di Stato
- Samuele Guiducci - Segreteria di Stato Affari Esteri
- Silvia Santi - Dirigente Ufficio Pianificazione Territoriale
- Simone Celli - Segretario di Stato Finanze e Bilancio
- Stefano Canti - Partito Democratico Cristiano Sammarinese
- Stefano Ciacci - Segreteria di Stato Industria, Artigianato, Commercio
- Tonino Ceccoli - Dirigente U.G.R.A.A.

La parte analitica è stata realizzata attraverso l'elaborazione dei seguenti dati:

- statistiche visitatori musei di stato fornite da Istituti Culturali - Musei di Stato - Dipartimento Cultura e Turismo;
- dati arrivi e presenze web alloggiati forniti da Ufficio Informatica, Tecnologia, Dati e Statistica;
- dati accessi parcheggi, bus turistici e camper forniti da Settore Parcheggio-Ufficio del Turismo e SINPAR SPA.

La parte analitica si è avvalsa delle considerazioni/riflessioni di:

- Eduardo Santander - Direttore European Travel Commission;
- Rodrigo Cipriani Foresio - Alibaba;
- Elisa Del Prete, critica d'arte;
- Bernard Cova;
- Paolo Corvo;
- Filippo Maria Ferné.

La parte analitica è stata condotta attraverso valutazioni, testi, studi ed analisi varie:

- Programma di Governo - Legislatura 2016/2021;
- Relazione di presentazione delle linee di indirizzo del Piano di Stabilità Nazionale - Segreteria di Stato Finanze e Bilancio;
- Memorandum Of Understanding - Segreteria di Stato per l'Industria e il Commercio, la Cooperazione e le Telecomunicazioni/TIM San Marino;
- Sviluppare il piano di crescita della Repubblica di San Marino - McKinsey 2008;
- San Marino Forum 2009 - Innovare e Competere per il Futuro - The European House Ambrosetti;
- Country Report Republic of San Marino - International Monetary Fund - 2017, 2018;
- Rapporto Congiunto Ambasciate/Consolati/Enit 2017 - San Marino;
- ONT - Rapporto Ministero degli Affari Esteri - Paese San Marino;
- InfoMercati Esteri - Farnesina/ICE;
- SM 2030, Giardino d'Europa, Microcosmo della biodiversità - MIC, Studio Boeri, N.Q.A.;
- Studio di Fattibilità per un sistema di trasporto pubblico tra San Marino e Rimini - MIC;
- Progetto "Centro Benessere Le Cave", Studio di Fattibilità - Studio Michelotti & Partners;
- European Tourism Indicators System for Sustainable Destination Management - Commissione Europea;

- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD);
- IPK International 2016;
- Resonance 2016;
- Global Blue;
- Free Independent Travel;
- Universal Travel Services;
- Piattaforma Airbnb;
- China Tourist Academy;
- Eurobarometro 2016;
- UNWTO – Tourism Trend 2017;
- UNWTO – European Union Short-Term Tourism Trend;
- ONTIT- Unesco, un riconoscimento internazionale come traino per il turismo;
- Osservatorio italiano del turismo del benessere;
- KSR – Leisure e benessere;
- SpaFinder e Wellness – USA;
- Evalsed – The resource for the evaluation on socio-economic development;
- Rapporto sul sistema turistico sammarinese – Periscopio 2008;
- Accordi internazionali sottoscritti dalla Repubblica di San Marino;
- UNIRSM;
- Il turismo invisibile – Guido Caselli;
- Ricerca sul Wedding Tourism JFC - TTG, ottobre 2017;
- Osservatorio Italiano del Turismo Outdoor - JFC per BolognaFiere e ModenaFiere - 2018;
- Ricerca Cooking Class & Culinary Travel - JFC;
- Percorsi del turismo – Massimo Feruzzi;
- Servizio statistica Regione Emilia Romagna;
- Dati Istat 2017;
- Banca d'Italia / Ciset – maggio 2018;
- Banca dati JFC.

La parte analitica è stata condotta attraverso lettura, analisi e valutazione della seguente legislazione sammarinese:

- Legge 27 gennaio 2006 n.22 - Legge Quadro sul turismo della Repubblica di San Marino;
- Legge 27 gennaio 2006 n.23 - norme generali per l'esercizio del turismo rurale;
- Decreto 15 marzo 2006 n.66 - regolamento di attuazione dell'esercizio saltuario del servizio di alloggio e prima colazione a carattere familiare denominato "bed & breakfast";
- Regolamento 10 aprile 2008 n.6 - regolamento di attuazione dell'Osservatorio Turistico;
- Decreto Delegato 22 settembre 2009 n.132 - regolamento applicativo di cui all'articolo 19 della legge 27 gennaio 2006 n. 23 -norme generali per l'esercizio del turismo rurale;
- Regolamento 8 giugno 2010 n.3 - regolamento di attuazione sulle imprese ricettive di cui ai titoli II e III della legge n.22/2006 "legge quadro sul turismo";
- Regolamento 2 dicembre 2010 n.12 - modifiche al regolamento 8 giugno 2010 n. 3 regolamento di attuazione sulle imprese ricettive di cui ai titoli I e III della legge n. 22/2006 "legge quadro sul turismo";
- Decreto Delegato 30 settembre 2013 n.129 - (ratifica decreto delegato 19 luglio 2013 n.86) - regolamento di attuazione per la disciplina delle professioni turistiche di cui al titolo V della legge 27 gennaio 2006 n.22;
- Decreto Delegato 24 ottobre 2013 n.135 (ratifica decreto delegato 31 luglio 2013 n.104) - regolamento di attuazione per la disciplina delle imprese turistiche di cui al titolo IV della legge 27 gennaio 2006 n.22;
- Decreto Delegato 29 aprile 2015 n.61 (ratifica decreto delegato 20 marzo 2015 n.34) - disposizioni in materia di celebrazione del matrimonio civile in Repubblica e aggiornamento della tassa di cui al decreto delegato 30 dicembre 2009 n.179;
- Regolamento 15 maggio 2015 n.7 - sedi di celebrazione del matrimonio civile ulteriori alle sedi istituzionali e disposizioni organizzative;
- Decreto Delegato 6 maggio 2016 n.58 - modifiche all'allegato a alla legge 5 dicembre 2011 n. 188 e successive modifiche "riforma della struttura e del modello organizzativo dell'amministrazione pubblica", come modificato dal comma 3, art. 4 della legge 21 dicembre 2017 n.147;
- Decreto Delegato 18 gennaio 2017 n.10 (ratifica decreto delegato 30 agosto 2016 n.124) - integrazione al regolamento di attuazione per la disciplina delle professioni turistiche di cui al titolo V della legge 27 gennaio 2006 n.22;

Oltre ai seguenti documenti/bilanci:

- Bilancio di Previsione dello Stato per l'esercizio finanziario 2018+allegati vari;
- Bilancio Pluriennale dello Stato 2018/2020;
- Bilancio di Previsione Annuale 2018 – AASS;
- Bilancio di Previsione Esercizi 2018/2019/2020 – AASS;
- Relazione al Bilancio di Previsione CONS 2018 e pluriennali 2018/2019/2020;
- Bilancio di Previsione Esercizi 2018/2019/2020 – CONS;
- Bilancio di Previsione Triennale 2018/2019/2020 – Università degli Studi;
- Bilancio di Previsione Pluriennale 2018/2020 – Ente di Stato dei Giochi della Repubblica di San Marino;
- Bilancio di Previsione Annuale 2018 – Ente di Stato dei Giochi della Repubblica di San Marino.

Team di lavoro JFC per il Piano Strategico per il Turismo di San Marino:

- *Massimo Feruzzi*
- *Olivera Crljen*
- *Eleonora Cipolletta*
- *Serena Tronconi*
- *Lorenzo Ghetti*
- *Laura Amadori*
- *Monica Valbonesi*
- *Barbara Papi*



JFC S.r.l.
Palazzo Bandini
Via XX Settembre, 29
48018 Faenza - RA
Tel. 0546.668557
info@jfc.it www.jfc.it

Diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, riproduzione e adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo, sono riservate per tutti i Paesi.
Per eventuali richieste contattare: info@jfc.it