



REPUBBLICA
DI SAN MARINO

Tourism Marketing & Development Plan

Realizzato da



[Indice]

Premessa	2
Introduzione	3
Oggi non è ieri, non sarà domani	6
Per una visione completa dell'attuale contesto	9
Riflessioni su offerta e domanda	11
La percezione di San Marino da parte dell'intermediazione commerciale	17
Le performance degli strumenti digitali	19
Finalità del Tourism Marketing & Development Plan	22
Il turismo e la logica del sillogismo	23
Strategia sostenibile per il turismo di San Marino	27
Per una destinazione ospitale	31
Indicazioni strategiche	34
Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan	41
Accordi internazionali	42
Partnership di confine	45
Sistema ospitale	48
Prodotti turistici	53
Attrazione di investimenti	61
Tematiche strutturali	64
Policy sui mercati	69
Metodologia	71

Allegati

Analisi sulla percezione della destinazione San Marino da parte degli operatori dell'intermediazione commerciale

Analisi delle performance Online dei principali strumenti turistici della Repubblica di San Marino

La domanda turistica a San Marino

L'offerta turistica a San Marino

La collocazione dell'offerta di San Marino su Airbnb

Realizzato da:



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.

[Premessa]

Questo *Tourism Marketing & Development Plan* indica la pianificazione strategica in ambito turistico al fine di garantire sviluppo economico alla Destinazione San Marino. Trattasi di un documento di indirizzo, che segna con chiarezza il percorso da seguire per raggiungere questo importante risultato, nella consapevolezza che tali indicazioni rappresentano le basi per la successiva ed immediata gestione operativa.

Un Piano che si ritiene altresì funzionale ad *elevare la riflessione* e cambiare il punto di approccio all'economia turistica, che non è bene del singolo ma dell'intera comunità, e proprio per tale motivo è necessario che questo *Tourism Marketing & Development Plan* mantenga la sua validità anche col variare dell'organo di governo della Repubblica. Si afferma, pertanto, come il processo ora avviato non debba trovare ostacoli negli anni a venire, perché questo documento non rappresenta il programma politico di alcuno, ma si può attuare solo grazie una precisa e dichiarata volontà politica, nella consapevolezza dell'autentico valore che il turismo genera *a tutti e per tutti i cittadini* della Repubblica di San Marino.

Questo documento è, infatti, nato ed è stato sviluppato ascoltando una molteplicità di soggetti – i colleghi Segretari di Stato in primo luogo, ma parte essenzialmente dalla conoscenza del mercato, quindi si propone di rispondere ed anzi anticipare le richieste che dal medesimo possono pervenire. Un documento che, inoltre, indica con chiarezza verso quali cluster di clientela ci si vuole indirizzare, in quanto ogni intervento di seguito proposto risponde a precise esigenze di incremento della qualità dei servizi offerti e, di conseguenza, ad innalzare il percepito della Destinazione San Marino, andando così a colpire l'interesse di specifici target.

È nel pensare e vedere il turismo come strumento della “public diplomacy”, quindi una diplomazia aperta e di comune valore, il percorso nel quale vogliamo operare come Segreteria di Stato ed Ufficio del Turismo, e sul quale – siamo certi – vi sarà piena condivisione di intenti da parte di tutta la comunità, pubblica e privata.

Federico Pedini Amati

*Segretario di Stato per il Turismo, le Poste, la cooperazione economica
e l'Expo della Repubblica di San Marino*

[Introduzione]

Tutte le destinazioni turistiche hanno dovuto affrontare, negli ultimi cinque anni, una serie di circostanze davvero inimmaginabili, impossibili né da prevedere né da prevenire. Prima di ciò, l'economia turistica era in forte slancio, e sembrava che tale fase fosse destinata a crescere: molte destinazioni – tra cui anche la Repubblica di San Marino – cominciarono a ragionare su nuovi modelli di pianificazione turistica e delinearono precise strategie di sviluppo futuro.

Correva l'anno 2018 quando venne presentato il *Piano Strategico per il Turismo di San Marino*, che rappresentava il documento di pianificazione per l'economia turistica della destinazione. Nell'anno successivo è stata avviata la sua implementazione, poi forzatamente bloccata con l'avvento della pandemia. Nel biennio 2020/2021 abbiamo, infatti, assistito – completamente impotenti – ad una situazione che mai si era presentata nell'ultimo secolo, con un'emergenza sanitaria che ha colpito e coinvolto il mondo intero, ed il conseguente blocco completo della mobilità. L'economia turistica è stata quella più duramente colpita e proprio quando sembrava avviata la fase di ripresa verso la normalità, è giunta la guerra in Ucraina che ha nuovamente bloccato i flussi turistici da importanti mercati, oltre ad avere generato un'ulteriore fase di forte destabilizzazione dell'economia europea e mondiale. Fase che, ancora oggi, stiamo affrontando.

Quest'ultimo avvenimento ha sì interrotto gli spostamenti leisure dei residenti di diversi Paesi dell'Est Europa – Russia ed Ucraina in primis – ma, dopo una prima breve fase di attesa, non ha bloccato il deflagrante desiderio delle persone di tutto il mondo di riprendere a viaggiare. Dapprima sui mercati di prossimità, poi ampliando sempre di più il proprio raggio di movimento.

Il riaccendersi del mai sopito conflitto israelo-palestinese ha però generato una fase ancora più estesa di insicurezza mondiale, sulla quale è impossibile, ad oggi, ipotizzarne né la durata, né le reali conseguenze a medio-lungo termine. L'unico dato certo è, purtroppo, l'incidenza che tale conflitto provoca e provocherà sulla mobilità internazionale delle persone, perché in una situazione generatrice di incertezza politica e sociale – dove la sicurezza personale è continuamente minata – molti viaggi saranno rinviati a data da destinarsi. Soprattutto da parte dei residenti in importanti mercati come gli Stati Uniti.

Appare quindi evidente come nell'ultimo triennio l'economia turistica abbia dovuto affrontare e sopportare condizioni estremamente difficili prima di raggiungere una fase di ripartenza – ora comunque non più estremamente stabile, ma è altresì vero che in tale fase di riavvio ci si è accorti che nel frattempo erano mutati molti dei fattori i quali, in

precedenza, si consideravano assets portanti di questa importante economia, come pure erano rapidamente variati i comportamenti dei turisti ed il loro approccio al mercato.

La sicurezza sanitaria – elemento primario nel periodo Covid-19 – è diventato *fattore aggregato* del più ampio concetto di sicurezza, che si riscontra quindi in tutto ciò che è certezza di avere a disposizione, nel luogo di soggiorno, servizi sanitari efficienti, sicurezza urbana, controllo di eventuali fenomeni di pericolo, etc. eliminando, pertanto, l'insieme dei timori legati alla percezione di una destinazione che non è in grado di presentarsi come luogo sicuro. Quindi come una location nella quale trascorrere un soggiorno sereno, in tutte le sue accezioni, permettendo agli Ospiti di vivere una “condizione che rende e fa sentire di essere esente da pericoli”¹.

Si tratta, questo, di un tema importante per la Repubblica di San Marino, che da sempre è considerato luogo sicuro: oggi come diversi anni fa² emerge infatti in maniera palese come la “sicurezza” sia chiaramente evidente e percepibile a tutti coloro che gestiscono flussi turistici³.

Ad una riflessione sommaria tali fattori possono apparire tra loro disgiunti, ma così non è, in quanto trattasi – tutti - di elementi che possono incidere negativamente sul senso di insicurezza⁴ degli Ospiti, che invece apprezzano enormemente una socializzazione serena con i residenti. Il fattore “sicurezza”, pertanto, non incide solo sulla qualità della vita dei residenti, ma viene infatti considerato quale “fattore co-determinante la qualità della vita di comunità”⁵ per gli Ospiti.

In questo contesto è essenziale considerare la tematica della *vitalità urbana*⁶ e quella *dell'ambiente sociale* quali condizioni sulle quali è necessario agire in positivo, proprio al fine di garantire agli Ospiti relazioni umane e sociali piacevoli e memorabili, in grado di generare un ricordo positivo. Una destinazione turistica, infatti, deve essere in grado di integrare al meglio la piacevolezza dei luoghi e lo spirito socializzante con una visibile ed immediatamente percepibile qualità urbana, anche di valore storico: il mix di questi elementi materiali ed immateriali costituisce il vero patrimonio della Repubblica di San Marino ed il suo valore primario, che è quello della non riproducibilità altrove.

Su questi asset si collocano poi una molteplicità di ulteriori fattori che rendono il turismo vero e proprio volano economico: dal sistema della mobilità alla rete commerciale, dalle valenze culturali, storiche ed artistiche sino alle molteplici opportunità di espe-

¹ Treccani

² Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

³ Affermazione di una molteplicità di referenti, tra cui anche TO/Adv nazionali

⁴ “Le paure della criminalità; aspetti psicosociali di comunità” – Santinello, Gonzi, Scacchi

⁵ Organizzazione Mondiale della Sanità

⁶ “Il concetto di sicurezza e la sua percezione” - Moschi

rienze che su questo territorio si possono vivere, dalle opzioni di pratica sportiva sino a quelle enogastronomiche, non si può negare che nella Repubblica di San Marino l'economia turistica abbia ricadute - dirette, indirette o indotte - sulla maggior parte dei residenti e delle imprese.

Ci si potrebbe chiedere anche perché, in fase di premessa di questo *Tourism Marketing & Development Plan*, vengono affrontate delle tematiche che possono apparire di più ampia portata rispetto a quelle puramente turistiche: la risposta è assai semplice e trova riscontro nella stessa economia turistica, il cui successo o meno dipende da una molteplicità di ambiti.

E, di conseguenza, considerando che tutti devono sentirsi coinvolti in questa pianificazione, lo stesso documento si basa su un confronto con tutte le Segreterie di Stato perché, se è vero che il settore turistico rappresenta, per la Repubblica di San Marino, uno degli asset primari dell'economia del Paese, è altresì altrettanto vero che il suo valore non si riscontra solo ed esclusivamente nella generazione di benefici diretti ed indiretti – in grado quindi di agire positivamente sui bilanci delle aziende turistiche e sulla loro filiera produttiva e della fornitura di beni e servizi – ma anche sul valore indotto, sulla valorizzazione del brand nazionale e sulla legacy di filiera.

Appare infatti evidente che i flussi turistici sono in grado di rafforzare il benessere sociale di tutti coloro che operano in questo settore, come pure – a medio/lungo termine – rafforzano appeal e riconoscibilità al brand “San Marino”, diventano infine anche strumento di attrazione di investimenti e creazione di nuove imprese.

[Oggi non è ieri, non sarà domani]

In un'epoca nella quale la modernizzazione dei sistemi e la rapidità delle interconnessioni socio-politiche permettono a tutti gli ambiti sociali di comprendere come l'evoluzione che stiamo vivendo è molto più rapida delle soluzioni che siamo in grado di adottare, ciò che emerge con forza – anche nella Repubblica di San Marino – è appunto la divergenza esistente tra la rapidità di tali mutazioni e la difficoltà non solo di anticipare, ma almeno di rispondere a tali cambiamenti.

Senza entrare nel dettaglio delle trasformazioni che stanno guidando l'evoluzione sociale a livello mondiale, è possibile affermare che le tre rivoluzioni⁷ che stanno condizionando questa prima parte di secolo sono le seguenti:

- quella economica e tecnologica, data dalla proliferazione degli strumenti tecnologici disponibili che crea nuove ed enormi opportunità in termini di produttività, benessere e partecipazione attiva, unitamente a possibili fattori negativi come l'aumento delle diseguaglianze e l'impoverimento dei ceti medi;
- quella sociale e democratica, perché la maggiore connessione genera più dinamismo ma anche maggiori esigenze, e l'aumento dei fattori critici potrebbe portare alla richiesta di sempre più elevata trasparenza nei diversi livelli di governance e di relazioni con la cittadinanza attiva;
- quella geopolitica che vede emergere nuove potenze a livello globale, distribuendo maggiormente le quote di potere economico e rendendo il mondo sempre più multipolare, ed anche la globalizzazione dei mercati che – pur continuando – sarà effettuata tramite la polarizzazione degli interessi.

Le più aggiornate analisi socio-economiche di livello globale⁸ ci offrono una lettura preoccupante del futuro prossimo venturo, indicando come nei prossimi vent'anni i Paesi più ricchi vedranno non solo invecchiare ma anche ridurre la propria popolazione: ed in questa orbita entrano tutte le nazioni Europee, San Marino incluso. Questo andamento porterà progressivamente verso una condizione di difficoltà dei sistemi pensionistici e previdenziali, ed una parallela sovra-disponibilità dei servizi declinati sulle famiglie e sui giovani.

Conseguenza di ciò sarà la rimodulazione obbligata – da parte dei Governi – della fruizione delle infrastrutture, dei servizi di istruzione e sanità, che dovranno essere ridefiniti anche in funzione delle conseguenze derivanti dal cambiamento climatico e dagli avanzamenti scientifici e connettivi. Emergerà così, ma tale esigenza si manifesta già oggi, la necessità di:

⁷ "2030 – Global trends to 2030: can the UE meet the challenges ahead?" - ESPAS

⁸ National Intelligence Council

- da un lato, garantire i servizi essenziali e primari ai cittadini di Nazioni o ambiti cittadini, affinché gli stessi abbiano la garanzia di non vedere ridotto il proprio livello di benessere sociale;
- dall'altro, di specializzare alcuni servizi per attirare – dall'esterno – fruitori che sono alla ricerca di qualità, garantendo così introiti a sostegno dei servizi forniti alla cittadinanza.

Tali effetti si sentiranno in maniera maggiore nei Paesi a *tutela sociale*, intendendo come tali quelle nazioni nelle quali l'intervento dello Stato è ancora primario rispetto all'investimento privato, e dove si manifesta in maniera palese come sia lo Stato a provvedere – sempre – in caso di necessità. Questo comportamento, se da un lato garantisce il controllo dello stato socio-economico, dall'altro rischia di ridurre - se non annullare - lo spirito imprenditoriale, che si basa sul rischio e sulla sfida d'impresa.

Si comprende facilmente come la Repubblica di San Marino si collochi esattamente in questa dimensione: una dimensione che poteva avere la propria valenza nel secolo passato e – forse – nel primo decennio di questo secolo, ma che col passare degli anni rischia di far perdere vivacità al sistema e ridurre le opportunità di sviluppo economico futuro. Per lo Stato, per le imprese, per i cittadini. In estrema sintesi, la Repubblica è uno luogo sicuro, sereno nel quale risiedere, dove i sammarinesi si sono abituati a vivere in un ambito protetto che corrisponde perfettamente al concetto di “comfort zone”, il quale rappresenta il punto di equilibrio riscontrabile in un luogo comportamentale e mentale che non genera né rischio né ansia⁹; in sostanza, trattasi di una situazione di “apparente privilegio” che, però, col tempo porta individui e società ad un appiattimento ed alla mancanza di ricerca di stimoli per innovare. Ci si abitua pertanto ad una condizione di tutela garantita da parte del pubblico, pensando che “ci sia poi lo Stato a fare le cose”¹⁰.

Tuttavia, in un contesto mondiale in così rapida evoluzione, dove è elevato il livello di incertezza, volatilità e rischio sistemico, cercare di mantenere stabili le posizioni acquisite può – di certo – significare il mantenimento dello status quo, ma non è certo sintomo di progresso.

È questo il primo *picket* da scardinare: se si è in grado di offrire spazi più ampi di intervento all'imprenditoria privata – locale e non – diventa possibile dare nuova spinta vitale all'economia sammarinese, ovviamente sulla base di precise regole e norme. Tuttavia, ciò che si afferma è l'esigenza di un nuovo concetto di rapporto pubblico-privato, perché solo passando ad una relazione bidirezionale diventa più rapida non solo

⁹ “From Comfort Zone to Performance management” – Aisdair White

¹⁰ Affermazione di uno stakeholder

l'evoluzione economica ma anche il passaggio culturale che ne sostiene le dinamiche di progresso. Sia ben chiaro: non si tratta in alcun modo di cedere parte della sovranità statale, quanto invece la capacità di generare un sistema virtuoso in grado di far crescere in maniera omogenea l'intera filiera economica sammarinese, anche avviando percorsi di sussidiarietà, proprio al fine di innalzare il livello qualitativo di alcuni servizi - come indicato in precedenza.

In questa maniera l'imprenditoria privata viene stimolata verso nuovi investimenti, ma anche responsabilizzata nei confronti di un bene sociale – quindi verso la comunità – e non solo dei valori di tipo economico – propri dell'impresa.

Tuttavia, vi è piena consapevolezza delle attuali difficoltà, per gli imprenditori locali, di effettuare investimenti importanti – perché questo è necessario se si vuole segnare la svolta dell'economia turistica della Repubblica¹¹ - nel settore, e per tale motivo anche interventi economici di carattere esogeno sono utili ed anche funzionali al raggiungimento di tale obiettivo. L'attrazione degli investimenti rappresenta pertanto un elemento cardine di questa programmazione¹².

Questo approccio può permettere di allontanare il rischio di perdita di “fiducia sociale”, considerata da molti¹³ come la risorsa immateriale più importante sulla quale investire per il futuro, così come affermano diversi studiosi: “il rapporto tra fiducia ed economia è in realtà bidirezionale: se è vero che la fiducia è importante per l'economia, è altresì vero che un sistema economico che produce risultati soddisfacenti in termini di crescita, benessere diffuso e opportunità alimenta la fiducia stessa, in un circolo virtuoso¹⁴”.

Un impianto, questo, che diventa ancora più importante per la Repubblica di San Marino in virtù del percorso di Associazione all'Unione Europea e dell'avvenuta positiva chiusura delle negoziazioni in merito con relativo accordo¹⁵, considerando le policy e le iniziative di incoraggiamento che la stessa UE attiva continuamente a sostegno della crescita imprenditoriale, anche in ambito turistico¹⁶, oltre a “cooperare con i singoli governi per migliorare il contesto imprenditoriale”.

¹¹ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan”

¹² Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan”- pillar “Attrazione di investimenti”

¹³ Ipsos Mori Trust

¹⁴ SDA Bocconi

¹⁵ The Commission welcomes the end of the negotiations for an Association Agreement with Andorra and San Marino - Remarks by Executive Vice-President for European Green Deal, Interinstitutional Relations and Foresight, Maroš Šefčovič - 12 December 2023

¹⁶ “A new industrial revolution” – European Commission

[Per una visione completa dell'attuale contesto]

La domanda di viaggi in Europa continua la sua fase di avvicinamento ai livelli pre Covid-19, con gli arrivi che nel periodo gennaio/settembre di quest'anno sono a -3,2% rispetto ai dati del 2019¹⁷, mentre le presenze si assestano ad un -1,3%. Questa performance al rialzo è stata trainata principalmente dai viaggi intraeuropei e dall'afflusso di viaggiatori statunitensi, i quali hanno sfruttato i favorevoli tassi di cambio; un risultato quindi piuttosto positivo, soprattutto considerando il contesto di un'elevata inflazione, delle rigide condizioni finanziarie per le famiglie, dei notevoli incrementi di prezzo e dei continui scioperi da parte del settore aereo.

La ripresa delle destinazioni europee è stata guidata soprattutto da quelle dell'Europa meridionale e del Mediterraneo, in particolare Serbia (+15%), Montenegro (+14%), Portogallo, Turchia, Malta e Grecia, mentre appare evidente come le destinazioni vicine alla Russia ed all'Ucraina sono tra quelle che stanno soffrendo di più, sia a causa della vicinanza con il conflitto stesso, sia per la mancanza di turisti residenti in Russia.

Altro dato utile a comprendere l'attuale andamento turistico è quello riferito agli aeroporti europei, che possono dirsi ormai prossimi alla piena ripresa della domanda di passeggeri. Infatti, il traffico passeggeri nella rete aeroportuale europea è diminuito, nel periodo gennaio/agosto 2023, solo del -3,4% rispetto allo stesso periodo del 2019¹⁸.

Le proiezioni¹⁹ indicano che gli arrivi turistici internazionali in Europa raggiungeranno i livelli del 2019 entro il 2024, un anno prima del previsto. Anche confrontando i dati dell'anno in corso con il precedente, emerge una tendenza comune che è la continuità nella fase di crescita e ripresa dal forte calo dovuto alla pandemia. Quest'anno, infatti, la percentuale complessiva di persone che non viaggeranno affatto dovrebbe diminuire di 4 punti percentuali²⁰.

Oltre agli indici ed alle proiezioni numeriche, è utile prendere in considerazione come alcune modifiche degli stili di vita – che tutti abbiamo subito nell'ultimo periodo, dall'evento pandemico ai successivi conflitti bellici – abbiano portato anche ad un'evoluzione nelle modalità di consumo di beni e servizi, portando ad un cambiamento rispetto al modello di comportamento con cui le persone soggiornano fuori casa²¹:

- la disponibilità alla spesa risulta particolarmente evidente anche nelle fasce di età più giovani; appare infatti come l'assenza di opportunità di viaggio durante la pan-

¹⁷ Dati TourMIS su base gennaio/settembre 2023

¹⁸ ACI Europe

¹⁹ ETC – Quarterly Report – Q3/2023

²⁰ Osservatorio EY Future Travel Behaviours - 2023

²¹ ETC – Quarterly Report – Q3/2023

demia abbia portato molti giovani a dare successivamente priorità ai viaggi rispetto ad altri acquisti;

- il fatto che sempre più tour operator ed agenti di viaggio stanno proponendo vacanze multigenerazionali, in cui i nonni, che tendono ad avere maggiore capacità di spesa, si impegnano a coprire la maggior quota dei costi del viaggio;
- la forte espansione che stanno avendo i viaggi di lusso, con una crescente richiesta di soggiorni unici, esclusivi e tailor made da parte della clientela big spender;
- all'esatto opposto, continueranno ad aumentare le quote di quei turisti attenti alla spesa e, di conseguenza, alla ricerca di pacchetti vacanza a prezzi controllati;

manifestando così come, a livello generale, le persone stanno dando la priorità alle spese di tipo esperienziale rispetto a quelle prettamente materiali.

A conferma di quanto indicato – ed in particolar modo relativamente all'incremento dell'offerta luxury – si manifesta la crescita dell'offerta ricettiva di hotel di lusso, che oggi rappresenta il 7,6% dell'offerta alberghiera totale globale. Si tratta, questo, di un mercato che tutti gli indicatori segnano come destinato a crescere e capace di attrarre gli High Net Worth Individuals (HNWI). Un segmento di mercato che tutti gli studiosi considerano essere la chiave di crescita per molte destinazioni, anche considerando l'interesse che genera nei confronti degli investitori internazionali.

Altra specifica riguarda il segmento giovanile: emerge infatti come sia la generazione Z quella che viaggia più della media. Il confronto con le altre generazioni fornisce indicazioni sui principali trend di viaggio di questi giovani, che sono più influenzati dalla sostenibilità nelle loro scelte di destinazione e desiderano maggiori informazioni sulle opportunità di viaggio sostenibili. Si aspettano inoltre esperienze digitali «one-click» al momento della prenotazione e pretendono altresì una connettività costante durante il viaggio²².

Vi sono, inoltre, altri elementi – che accumulano tutti i target/cluster di Ospiti - che si riferiscono alla ricerca di qualità nei servizi pubblici ed in quelli privati, all'esigenza di trovare un sistema di accoglienza efficace ed empatico, nonché autentico ed efficiente, ad un innalzamento della sensibilità generalizzata di turisti e day user al pregio ambientale ed alla sua tutela ma anche fruibilità, etc., sino al tema della sicurezza, che si esprime nella certezza di poter vivere il territorio in completa serenità e tranquillità.

²² Osservatorio EY Future Travel Behaviours - 2023

[Riflessioni su offerta e domanda]

Una – seppur breve – riflessione introspettiva all’economia turistica sammarinese risulta utile per avere un comune punto di partenza nella valutazione delle informazioni relative ai dati “canonici” di presenze ed arrivi, ed anche per dare un contesto della capacità ospitale che la Repubblica di San Marino è in grado di immettere sui mercati internazionali.

Si è, inoltre, ritenuto utile, sempre a completamento di tali indicatori, effettuare un’analisi sulla sharing economy, e per tale motivo si è proceduto in tal senso, nella consapevolezza di come, questa, sia una formula di ricettività che in tutto il mondo sta cambiando i flussi economici e la loro veicolazione sul territorio. In questo documento, pertanto, si è approfondita l’analisi circa la presenza di alloggi extra-alberghieri localizzati nel territorio della Repubblica di San Marino e presenti sulla piattaforma Airbnb.

In caso di benchmark vengono sempre comparati i dati del 2022 con quelli del 2019; tale scelta è dettata dal fatto che negli anni del Covid – quindi il 2020 ed il 2021 – il mercato è stato condizionato dalla pandemia e, pertanto, l’ultimo anno che possiamo definire come non condizionato dalle restrizioni (almeno in parte) è stato il 2022, che – appunto – si analizza in benchmark con l’anno pre-pandemico. Una sezione valutativa viene riservata anche all’anno in corso, il quale presenta però dati parziali.

La prima sezione di questa riflessione prende in esame alcuni elementi relativi agli arrivi e le presenze²³ – quindi i turisti che soggiornano sul territorio – per espandersi poi ad analizzare anche i visitatori – vale a dire i day user.

Nel corso del 2022 il numero degli arrivi nella Repubblica di San Marino è stato pari a 109.682, leggermente in calo rispetto a quelli registrati nel corso del 2019 (111.371 arrivi), con una variazione percentuale che segna un calo del -1,5%. Gli arrivi dei turisti italiani sono stati 66.130, in aumento rispetto al 2019 (+2,8%) mentre gli arrivi dei turisti stranieri, pari a 42.858, segnano una flessione rispetto ai dati del 2019 (-8%). Facendo, invece, riferimento alle presenze, le medesime sono state – nel 2022 – pari a 202.406, ed anche in questo caso leggermente in calo rispetto a quelle registrate nel corso del 2019 (204.735 pernottamenti, -1,1%). Il numero dei pernottamenti italiani (pari a 119.149) ha registrato un incremento del +1,4% mentre quello dei turisti stranieri, al contrario, ha subito una contrazione rispetto al 2019 (-5,2%) per complessive 81.692 presenze.

²³ Vedi Allegato “La domanda turistica a San Marino”

	Arrivi		Variazione %		Presenze		Variazione %
	2019	2022	2019 vs 2022		2019	2022	2019 vs 2022
Rep. San Marino	495	694	40,2%	Rep. San Marino	1.057	1.565	48,1%
Italiani	64.314	66.130	2,8%	Italiani	117.460	119.149	1,4%
Altri Paesi Esteri	46.562	42.858	-8,0%	Altri Paesi Esteri	86.218	81.692	-5,2%
TOTALE	111.371	109.682	-1,5%	TOTALE	204.735	202.406	-1,1%

La permanenza media complessiva dei turisti è stata, nel 2022, pari a 1,85 notti: di 1,80 notti per la clientela italiana, mentre per quella internazionale la permanenza media sale a 1,91 notti. Per quanto riguarda il livello di internazionalizzazione, tale indice è pari al 58,9% di italiani – facendo riferimento alle presenze – ed al 40,4%, con riferimento ai turisti provenienti dagli altri Paesi. La quota dei connazionali è dello 0,7%.

In merito ai periodi di soggiorno – quindi all’analisi mensile delle presenze – emerge come nel corso del 2022 i mesi in cui si concentra la maggior parte delle presenze stesse siano quelli estivi, con in testa agosto (34.778 pernottamenti, -3,5% rispetto al 2019), seguito da luglio (29.879, -0,4% rispetto al 2019) e giugno (20.387, in aumento sul 2019 con un +13,3%).

Focalizzando l’attenzione nei confronti delle provenienze estere (escludendo quelle italiane), si nota come il primo Paese generatore di presenze, nel corso del 2022, sia stata la Germania con 15.339 pernottamenti ed un incremento del 16,7% rispetto al 2019, seguita dall’Olanda con 11.526 presenze, anch’essa in aumento rispetto al 2019 con un +26,8%. Troviamo poi gli Stati Uniti d’America con 5.810 presenze, in crescita del +3,2% rispetto al 2019, la Francia con 5.271 pernottamenti ed un incremento del +22,1%, la Svizzera con 3.788 presenze ed una variazione del +11,1%.

Alcuni indicatori interessanti si possono cogliere anche dall’anno 2023, prendendo in analisi i dati disponibili (gennaio/agosto): in questo lasso di tempo si sono registrati 72.987 arrivi di turisti, di cui 39.281 di nazionalità italiana e 33.257 provenienti da altri Paesi Esteri (oltre ai sammarinesi). Analogamente, le presenze complessive sono state 133.807, di cui 71.062 da parte di turisti italiani e le restanti 61.683 presenze relative a turisti provenienti da altri Paesi Esteri (oltre ai sammarinesi). Anche in questo caso, il turismo interno riveste un ruolo marginale con 449 arrivi e 1.062 presenze. La permanenza media si è assestata, in questo periodo, a 1,83 notti, mentre il livello di internazionalizzazione vede i turisti italiani al 53,1%, contro il 46,1% dei turisti provenienti dagli altri Paesi Esteri²⁴.

Una riflessione a parte meritano i visitatori, vale a dire i day user, che rappresentano una quota consistente del traffico turistico sammarinese²⁵.

²⁴ Vedi Allegato “La domanda turistica a San Marino”

²⁵ Ufficio informatica, tecnologia, dati e statistica - Dipartimento Funzione Pubblica – Repubblica di San Marino – anno 2022

Analizzando, quindi, i day user, il 2022 si è chiuso con un movimento di 1.924.536 visitatori, segnando una crescita del +42,1% rispetto ai dati dell'anno precedente. Tra questi, si distinguono i visitatori provenienti in auto, che sono risultati in aumento rispetto all'anno precedente registrando un numero superiore del +36,74% anche rispetto al 2019. Anche per quanto riguarda i visitatori in pullman si segnala un trend in crescita, con numeri maggiori rispetto al 2021 ma inferiori rispetto al 2019.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 genn./sett.
Visitatori in auto	1.481.178	1.483.551	1.429.875	1.464.075	936.225	1.258.761	1.721.271	1.394.657
Visitatori in bus	459	453	444	440.415	78.480	95.265	203.265	241.151
TOTALE	1.481.637	1.484.004	1.430.319	1.904.490	1.014.705	1.354.026	1.924.536	1.635.808

Nel periodo da gennaio a settembre del 2023 si manifesta un movimento di 1.635.808 visitatori complessivi, di cui 1.394.657 arrivati in auto e 241.151 arrivati in bus. Comparando tali dati con quelli riferiti allo stesso periodo dell'anno precedente²⁶, si manifesta un incremento pari al +4,89%.

Sempre tenendo come riferimento il periodo gennaio/settembre 2023 ed analizzando i dati dei visitatori di quest'anno con quelli dello scorso anno – medesimo periodo – è possibile effettuare alcune considerazioni:

- tra i sette Paesi che generano le maggiori quote di visitatori, si segnala in particolar modo l'incremento dei flussi provenienti dalla Polonia (+43,7%), dalla Germania e dall'Austria, rispettivamente con +4,9% e +3,5%;
- sempre facendo riferimento a questi Paesi, la maggiore riduzione si ha dal Regno Unito, che segna un -16,7%;
- sostanzialmente stabili i visitatori provenienti dall'Italia – che rappresentano il numero in assoluto più consistente, vale a dire il 64,5% del totale del periodo;
- leggermente in calo i flussi di visitatori dei residenti in Benelux (-0,9%), ed all'esatto opposto in leggera crescita i residenti in Francia, che segnano un +0,2%.

PAESI	visitatori	incremento %
Italia	1.056.446	-0,3%
Germania	121.902	+4,9%
Regno Unito	47.024	-16,7%
Polonia	43.169	+43,7%
Be.Ne.Lux.	39.421	-0,9%
Francia	38.698	+0,2%
Austria	23.902	+3,5%

²⁶ Ufficio informatica, tecnologia, dati e statistica - Dipartimento Funzione Pubblica – Repubblica di San Marino – anno 2023

Un'ulteriore riflessione viene dedicata ai flussi di visitatori residenti negli altri Paesi. In questo si sono presi in esame quelli che hanno avuto incrementi superiori al 200% - periodo gennaio/settembre 2023 rispetto allo stesso periodo dello scorso anno – con numeri assoluti di visitatori superiori alle mille unità. Emerge pertanto che:

- tra i sette Paesi rispondono a tali indici, quello che ha generato i maggiori incrementi – pari al +1.208,3% - è stato il Giappone, con complessivi 4.048 visitatori;
- a seguire, troviamo i residenti in Serbia Montenegro e quelli residenti in Ucraina: i primi segnano un incremento del +467,7% per un totale di 4.130 visitatori, mentre i secondi segnano un +467,4% ed un valore di visitatori pari a 7.077;
- seguono poi i brasiliani, con un significativo +298,5% per complessivi 1.239 visitatori, poi i croati (+264% e 4.307 visitatori);
- infine, a seguire, i residenti in Argentina con +240,1% per 2.385 visitatori ed i residenti in Olanda con valori complessivi pari a 3.632 visitatori ed una percentuale di incremento del +202,3%.

PAESI	visitatori	incremento %
Giappone	4.048	+1208,3%
Serbia Montenegro	4.130	+467,7%
Ucraina	7.077	+467,4%
Brasile	1.239	+298,5%
Croazia	4.307	+264,0%
Argentina	2.385	+240,1%
Olanda	3.632	+202,3%

È interessante anche verificare il numero di passaggi in funivia nello stesso periodo gennaio/agosto 2023: numero che si manifesta in costante aumento rispetto agli anni precedenti. A fine agosto di quest'anno si registrano 455.254 passaggi, che rappresenta il numero più alto registrato negli ultimi anni, con un aumento pari al +8,93% rispetto allo stesso periodo del 2019. Occorre precisare che l'ultimo anno pre-pandemia aveva rappresentato l'annualità con il numero più elevato di passaggi in funivia²⁷.

Passiamo ora alla seconda sezione, quindi all'offerta ricettiva sammarinese²⁸, che nella Repubblica di San Marino si compone di 55 esercizi ricettivi per un totale di 2.081 posti letto²⁹. Le strutture ricettive alberghiere presenti sul territorio sono 21, e sono in grado di immettere sul mercato un totale di 1.358 posti letto (ovvero il 65,3% del totale dei letti disponibili sul territorio), concentrati per la maggior parte in alberghi 3 stelle (13 strut-

²⁷ Indicatori Segreteria di Stato per il Turismo per Fondo Monetario Europeo – settembre 2023

²⁸ Vedi Allegato "L'offerta turistica a San Marino"

²⁹ Ufficio informatica, tecnologia, dati e statistica - Dipartimento Funzione Pubblica – Repubblica di San Marino – anno 2022

ture per 743 posti letto), seguiti da quelli 4 stelle (5 strutture, 513 posti letto). Vi sono poi 2 esercizi a 2 stelle per complessivi 52 letti, ed 1 struttura ad 1 stella (50 posti letto). Sul territorio sono inoltre presenti 2 Residenze Turistiche Alberghiere, ambedue di categoria 3 stelle, per complessivi 85 posti letto.

Nel territorio della Repubblica di San Marino si contano, inoltre, 32 strutture ricettive extralberghiere per complessivi 638 posti letto (ovvero il 30,7% del totale). Più della metà dei letti è concentrato nelle case religiose di ospitalità (3 strutture per complessivi 333 letti); la restante parte è distribuita tra case e appartamenti per vacanze (3 strutture, 55 letti), ostelli (1 struttura, 88 posti letto), agriturismi (2 strutture, 21 letti), affittacamere (7 esercizi, 71 posti letto), bed&breakfast (15 esercizi, 70 posti letto).

Troviamo poi una struttura ricettiva all'aria aperta (camping), di cui non sono disponibili i dati relativi al numero di posti letto: la struttura, nel corso del 2022, ha disposto di 110 piazzole, 40 tende e 20 case mobili.

Esercizi alberghieri	anno 2022		anno 2019		2022 vs 2019	
	n° esercizi	n° letti	n° esercizi	n° letti	n° esercizi	n° letti
Alberghi 4 stelle	5	513	6	640	-16,7%	-19,8%
Alberghi 3 stelle	13	743	13	733	0,0%	1,4%
Alberghi 2 stelle	2	52	2	52	0,0%	0,0%
Alberghi 1 stella	1	50	2	53	-50,0%	-5,7%
Totale esercizi alberghieri	21	1.358	23	1.478	-8,7%	-8,1%
Residenze Turistiche alberghiere	n° esercizi	n° letti	n° esercizi	n° letti	n° esercizi	n° letti
Res. Tur. Alberghiere 3 stelle	2	85	2	78	0,0%	9,0%
Esercizi extra-alberghieri	n° esercizi	n° letti	n° esercizi	n° letti	n° esercizi	n° letti
Case e appartamenti per vacanze	3	55	4	67	-25,0%	-17,9%
Ostelli	1	88	1	75	0,0%	17,3%
Strutture ricettive all'aria aperta	1	n.d.	1	n.d.	0,0%	n.d.
Agriturismo	2	21	2	22	0,0%	-4,5%
Case religiose di ospitalità	3	333	3	315	0,0%	5,7%
Affittacamere	7	71	7	72	0,0%	-1,4%
Bed&Breakfast	15	70	12	57	25,0%	22,8%
Totale esercizi extra alberghieri	32	638	30	608	6,7%	4,9%
TOTALE ESERCIZI RICETTIVI	55	2.081	55	2.164	0,0%	-3,8%

Se compariamo tali dati con quelli riferiti all'anno 2019, si evidenzia una riduzione del numero di posti letto disponibili sul territorio della Repubblica di San Marino che passano, infatti, da 2.164 nel 2019 a 2.081 nel 2022, segnando quindi un -3,8%, a fronte di un numero paritetico di esercizi ricettivi presenti sul territorio, pari a 55.

Ad integrazione di queste informazioni connesse all'offerta turistica della Repubblica di San Marino, si è proceduto con un'analisi relativa agli alloggi extra-alberghieri presenti sulla piattaforma Airbnb³⁰. Partendo dal 2019, gli alloggi disponibili mensilmente nella Repubblica di San Marino in tale anno variavano da un minimo di 39 alloggi - presenti nel mese di novembre - ad un massimo di 52 alloggi disponibili sulla piattaforma Airbnb

³⁰ Vedi Allegato "La collocazione dell'offerta di San Marino su Airbnb"

nel mese di aprile, agosto e settembre. Nel 2022 il mese che registra il minor numero di alloggi disponibili sulla piattaforma Airbnb è quello di febbraio – con soli 19 alloggi – mentre il mese di settembre rileva il maggior numero di alloggi disponibili (34 alloggi). Questi i dati generali dell’offerta ricettiva presente su Airbnb.

Repubblica San Marino	2019	2022	Var.
Alloggi disponibili	71	48	-32,4%
Posti letto	87	59	-32,2%
Occupazione	40,60%	50,70%	10,10%

Sono stati i mesi estivi – nel 2022 – quelli nei quali si sono registrati i maggiori tassi di occupazione: agosto si conferma essere il mese con la più alta percentuale di occupazione (75,1%), seguito da luglio (67,5%) e settembre (61,4%). A brevissima distanza, si trovano i mesi di ottobre (52,8%) e giugno (52,4%). Nel 2022 è il mese di gennaio a registrare la più bassa occupazione mensile con quota 29,0%.

Sempre facendo riferimento al 2022, la mensilità che registra un average daily rate più basso risulta essere novembre (75,41 €), mentre il mese di dicembre conta l’ADR maggiore, arrivando a Euro 106,38, seguito da agosto (105,97 Euro) e da luglio (95,30 Euro). Nello stesso anno il maggior fatturato/locazione si è ottenuto nel mese di agosto con 79,63 Euro, seguito da luglio (64,30 Euro) e settembre (55,42 Euro).

Nel 2022 la permanenza media mensile negli alloggi oscilla da un minimo di 1,9 notti nel mese di maggio ad un massimo di 2,6 notti nel mese di agosto e dicembre: se compariamo questo dato con quello pre-pandemia (2019), emerge come la permanenza media mensile negli alloggi Airbnb registrata in quell’anno andava da un minimo di 1,9 notti nei mesi di aprile, maggio e novembre ad un massimo di 2,9 notti nel mese di febbraio.

[La percezione di San Marino da parte dell'intermediazione commerciale]

Il settore turistico è fortemente connesso al sistema dell'intermediazione commerciale, intendendo come tale l'insieme dei Tour Operator e delle Agenzie di Viaggio che propongono sui mercati le offerte turistiche. Per la Repubblica di San Marino tale sistema è un canale non solo di vendita, ma anche un'opportunità di essere presente in *vetrina* a livello internazionale, quindi di comunicare la propria esistenza nella mappa turistica. Un sistema, questo, che agisce sia sulla clientela individuale come pure sui gruppi, sia sui turisti come pure sui day user. In merito a questi ultimi, si può notare³¹ come ben il 17,3% dei day user giunge sul territorio in autobus, quindi attraverso un sistema di intermediazione commerciale.

Di certo il punto cardine è dato dalla rete delle Agenzie di Viaggio/Tour Operator italiane, che rappresentano la connessione con il mercato, e per tale motivo è stata effettuata una specifica analisi³² per comprendere come viene percepita la Destinazione San Marino da questi operatori dell'intermediazione.

Un primo dato di rilievo è quello relativo alla quota di coloro che includono San Marino tra le proprie proposte, pari al 38,3% del campione³³, mentre il restante 61,7% dichiara di non proporla.

Tra coloro che commercializzano tale offerta, si è proceduto verificando quali fossero le tematiche e/o i prodotti associati alla destinazione San Marino nella loro proposta commerciale: il 41% ha dichiarato di proporre la destinazione come proposta di tipo culturale, mentre il 23% collega l'offerta della destinazione San Marino ad eventi. Vi è poi una quota del 17,9% che propone l'offerta tematica enogastronomica.

Seguono – con percentuali meno rilevanti – le proposte legate allo sport (7,7%), quelle legate al segmento naturalistico/attività nella natura (5,1%) e business/MICE (5,1%). Tuttavia, si rileva come solamente una minoranza di questi operatori – pari al 27,8% di coloro che già trattano l'offerta sammarinese – prevedono anche il soggiorno in una struttura ricettiva o extra ricettiva sul territorio (media di 1,6 notti, con soggiorno in struttura ricettiva alberghiera). Diversi gli operatori che affermano di inserire la destinazione San Marino all'interno di un tour più vasto, che frequentemente tocca più zone dell'Italia.

³¹ Vedi Capitolo "Riflessioni su offerta e domanda"

³² Vedi Allegato "Analisi sulla percezione della destinazione San Marino da parte degli operatori dell'intermediazione commerciale"

³³ Vedi Metodologia

Risulta interessante verificare anche quale sia la tipologia di questa clientela: solamente il 6,7% – dichiarano gli operatori – ha un'età compresa tra i 18 ed i 30 anni, mentre il 20% dei clienti hanno tra i 31 ed i 40 anni, il 40% ha tra i 41 ed i 60 anni ed il 33,3% ha oltre i 60 anni. Inoltre, si tratta per il 40,9% dei casi di famiglie, nel 36,4% di gruppi e per il restante 22,7% di coppie.

Infine, è utile verificare anche come il 79,7% di tale clientela risiede in Italia, mentre il restante 20,3% dei clienti sono stranieri e provengono quindi da Paesi esteri.

Tra gli operatori dell'intermediazione commerciale che, invece, non trattano l'offerta turistica di San Marino, si può rilevare un dato su tutti: il 36% di questi operatori dichiara di non offrire tour o escursioni comprendenti San Marino in quanto non richiesta dai clienti o perché la Destinazione risulta non conosciuta – e quindi richiesta – dagli stessi clienti. Un altro dato interessante è quello riferito al potenziale interesse nell'includere, in futuro, l'offerta di San Marino all'interno del proprio catalogo prodotti. Emerge così che il 37,9% degli operatori che attualmente non offrono San Marino risponde positivamente, mentre un'altra quota del 13,8% indica questa opportunità come molto probabile, ed il 48,3% la ritiene invece poco probabile. Nessuno degli operatori dell'intermediazione commerciale, sottoposto a campione, ritiene nulla questa possibilità.

Vi sono poi ulteriori due interessanti indicazioni fornite dall'insieme degli operatori dell'intermediazione commerciale:

- la prima è quella relativa alla validità turistica o meno della destinazione San Marino: il 70,2% degli operatori trovano la Destinazione San Marino valida dal punto di vista turistico, il 2,1% esprime invece un parere negativo, mentre il 27,7% non esprime opinione in merito;
- la seconda è quella che si riferisce all'adeguatezza dell'attuale offerta ricettiva di San Marino: il 26,1% degli operatori dichiara di ritenere adeguata l'attuale offerta ricettiva, il 4,3% afferma di non ritenerla adeguata, mentre il 69,6% non esprime un'opinione in merito, indicando di non saperlo. Si rileva, inoltre, come alcuni operatori che hanno espresso di “non ritenere adeguata l'offerta ricettiva” di San Marino chiariscono il perché di tale risposta. Tra questi, si segnalano le due affermazioni più rilevanti³⁴:
 - “poche strutture, poche rinnovate ed in posizioni comode per muoversi a piedi senza mezzi, prezzi maggiori rispetto alla costa”;
 - “ancora troppo *baricentrata* sul turismo escursionistico; la presenza di uno shopping di prodotti non tipici e non di qualità”.

³⁴ Affermazione dei referenti di TO/Adv intervistati – Vedi Allegato “Analisi sulla percezione della destinazione San Marino da parte degli operatori dell'intermediazione commerciale”

[Le performance degli strumenti digitali]

Un'ulteriore disanima viene di seguito effettuata sui principali strumenti di comunicazione turistica online che la Repubblica di San Marino utilizza per la propria attività promozionale: nello specifico si prende in analisi il portale turistico visitsanmarino.com ed i due account istituzionali sulle piattaforme social di Meta[®], ovvero Facebook[®] e Instagram[®], riportando alcuni degli elementi di maggior rilievo³⁵.

Partendo dal sito turistico della Repubblica di San Marino, vale a dire visitsanmarino.com, la lettura è avvenuta sull'anno 2023³⁶, frammentando forzatamente i dati in due sezioni³⁷: la prima ha validità per il periodo gennaio/luglio, mentre la seconda si concentra sul periodo agosto/novembre.

Per quanto riguarda gli utenti che hanno visionato il sito nella prima sezione analizzata – vale a dire dal 1° gennaio al 31 luglio 2023 – si rileva come il periodo nel quale si verifica la massima concentrazione di visite risulta essere inizio anno, raggiungendo il picco massimo nella giornata di mercoledì 4 gennaio 2023 (Natale delle Meraviglie) con 6.471 utenti accertati e 6.866 sessioni rilevate. Le visite totali registrate nel periodo in analisi sono state complessivamente 89.983 per un totale di 115.826 sessioni, vale a dire 1,29 sessioni per utente, con 2,47 pagine per sessione ed una durata media di sessione pari a 1 minuto e 34 secondi, ed un totale di 285.883 visualizzazioni di pagina.

Sono stati l'83,9% i nuovi visitatori registrati, mentre risultano pari al 16,1% i visitatori di ritorno, che avevano già visitato il sito in precedenza. Per quanto riguarda la provenienza, gli utenti giungono sul sito internet principalmente mediante l'utilizzo di un motore di ricerca – il 41,6% (traffico organico proveniente da Google, Bing, etc.), dai social – nel 29,1% dei casi – e nel 23,4% dei casi in maniera diretta.

Dai dati dei sistemi operativi utilizzati emerge come la maggior parte degli utenti utilizzi dispositivi mobili per visionare il sito: il 51,82% usa un dispositivo Android, il 23,44% con iOS, etc.. Gli utenti che utilizzano come SO Windows risultano essere il 15,21%, mentre il 4,56% sono coloro che si connettono utilizzando un Macintosh.

Per quanto riguarda i Paesi dai quali si registra il maggior numero di visite per numero di utenti, si nota come al primo posto ci sia l'Italia, con la quota percentuale più rilevante, pari al 67,68%. A seguire, troviamo le visite interne provenienti dalla Repubblica di

³⁵ Vedi Allegato "Analisi delle performance online dei principali strumenti turistici della Repubblica di San Marino"

³⁶ Dati Google Analytics

³⁷ A luglio 2023 Google Analytics ha dismesso l'applicativo Universal Analytics a favore della nuova versione Google Analytics 4; pertanto chi non aveva pre-impostato Google Analytics 4 in anticipo, si è ritrovato i dati 2023 frammentati nelle due proprietà: la prima parte dell'annualità all'interno di Universal Analytics e la seconda parte dell'anno all'interno della nuova versione Google Analytics 4

San Marino (9,64%), al terzo posto quelle verificatesi dagli Stati Uniti d’America (4,17%). Seguono poi la Germania (3,27%), Regno Unito (1,33%), Cina (1,21%), Francia (1,03%), Paesi Bassi (0,74%), Svizzera (0,65%) ed Irlanda (0,57%).

Procedendo, invece, nell’analisi relativamente agli utenti che hanno visionato il sito nella seconda sezione analizzata – vale a dire dal 1° agosto al 30 novembre 2023 – si verifica come siano stati 53.049 gli utenti che hanno visitato il sito visitsanmarino.com in questo lasso di tempo. La maggior parte delle visite si concentra nel mese di novembre, l’ultimo mese preso in analisi. La giornata che fa registrare il maggior numero di visite in questo periodo è domenica 19 novembre, con 1.285 utenti collegatisi al sito. Le sessioni totalizzate nel periodo agosto/novembre sono pari a 68.220.

Le visite provengono principalmente dai motori di ricerca (traffico organico proveniente da Google, Bing, etc.), seguite da quelle di coloro che si collegano direttamente al sito, poi quelle provenienti dai social, etc. In questo periodo l’81,2% degli utenti che si sono collegati al sito lo hanno fatto utilizzando un dispositivo mobile, il 17,3% il desktop, mentre l’1,5% ha utilizzato un tablet. I Paesi dai quali si sono verificate il maggior numero di visite sono stati l’Italia con 38.236 utenti, la Repubblica di San Marino con 6.859 utenti, la Germania con 1.254 utenti, seguiti dagli Stati Uniti d’America con 1.238 utenti, Francia (774 utenti), Regno Unito (733 utenti) e Paesi Bassi (470 utenti).

Gli utenti che hanno visionato il portale turistico nel periodo agosto/novembre hanno un’età che va principalmente dai 35 ai 44 anni; seguono gli utenti nella fascia d’età 45-54 anni, poi gli utenti dai 25 ai 34 anni, quelli nel range 55-64 anni, poi 18-24 anni ed infine over 65. Nello stesso lasso di tempo, la pagina maggiormente visionata dagli utenti è quella riferita agli eventi (35.478 visualizzazioni), che supera anche le visualizzazioni dell’homepage, seguita a sua volta dalla pagina dedicata al Natale delle Meraviglie³⁸.

Per quanto riguarda i social, si analizzano in prima istanza i dati relativi alla pagina istituzionale³⁹ presente all’interno del social network Facebook®. Sono 85.103 i like ricevuti dagli utenti, mentre sono 89.549 i followers che seguono la pagina, il 54,4% dei quali è di sesso femminile, con un’età compresa tra i 45 ed i 54 anni (15,1% sul totale), mentre i followers di sesso maschile hanno in prevalenza un’età compresa tra i 25 ed i 34 anni (12,5% sul totale). Tra le principali città di residenza degli utenti di questo social, ai primi tre posti troviamo Rimini (4%), Roma (2,9%) e San Marino (1,9%), mentre tra i primi cinque Paesi dai quali provengono i followers della pagina troviamo l’Italia (69,3%), San Marino (4,4%), l’Egitto (4,3%), gli Stati Uniti d’America (1,6%) e la Tunisia (1,6%).

³⁸ Vedi Allegato “Analisi delle performance online dei principali strumenti turistici della Repubblica di San Marino”

³⁹ Dati aggiornati al 7 dicembre 2023

È interessante notare come nel 2023⁴⁰ i contenuti pubblicati – quindi contenuti organici e non come post, stories, etc. – hanno avuto una copertura di 7.121.174 utenti, mentre le visite totalizzate sulla pagina sono state pari a 167.244, registrando un incremento dell'88,7% rispetto all'intera annualità 2022.

Procedendo invece – sempre per quanto riguarda i social – ai dati relativi alla pagina istituzionale presente all'interno del social network Instagram®, emerge come siano 23.277 i followers che seguono la pagina, il 52% dei quali è di sesso femminile, mentre i followers di sesso maschili rappresentano il restante 48%. Le donne hanno in prevalenza un'età compresa tra i 35 ed i 44 anni (15,9% sul totale), mentre i followers di sesso maschile hanno in prevalenza un'età compresa tra i 25 ed i 34 anni (14,6% sul totale)⁴¹.

Tra i primi cinque Paesi dai quali provengono i followers della pagina Instagram® troviamo l'Italia (56,6%), la Repubblica di San Marino (6,9%), gli Stati Uniti d'America (4%), il Brasile (2,5%) e la Germania (1,8%). I contenuti pubblicati sulla pagina, quindi contenuti organici e non come post, stories, etc., hanno avuto una copertura di 564.689 utenti, mentre le visite totalizzate sulla pagina, sempre nello stesso periodo preso in analisi, è stato di 38.394 visite⁴².

⁴⁰ Dato aggiornato al periodo 1° gennaio/7 dicembre 2023

⁴¹ Dati aggiornati al 7 dicembre 2023

⁴² Dato aggiornato al periodo 1° gennaio/7 dicembre 2023

[Finalità del Tourism Marketing & Development Plan]

Questa pianificazione risulta essere estremamente importante, in quanto si viene a collocare in una fase storica di ripresa del mercato turistico internazionale, dopo il più grande black out mondiale dell'ultimo secolo, che è stato quello causato dal Covid-19. È ovvio che l'instabilità politica che diverse aree del mondo stanno vivendo – e che coinvolgono tutti i Paesi attrattori di flussi turistici – non può che continuare ad incidere sull'economia turistica mondiale ma, di certo, lo switch off causato dalla pandemia ha rappresentato un fattore condizionante anche gli stili di vacanza ed i comportamenti dei viaggiatori, che hanno modificato sensibilmente il proprio approccio al consumo di soggiorni fuori casa.

Sulla base delle nuove conoscenze acquisite, consapevoli del cambiamento subito, valutate le condizioni attuali e volendo, pertanto, passare oltre queste situazioni, si rende necessario individuare le finalità primarie di questa programmazione, che deve fare leva su alcuni asset essenziali per lo sviluppo dell'economia turistica della Repubblica di San Marino e sulla sua positiva evoluzione. Individuando, pertanto, le seguenti finalità, che costituiscono gli elementi guida sui quali si innestano gli obiettivi⁴³:

1. *riconoscibilità*: è, questo, un tema fondamentale perché incide sul valore percepito della Destinazione San Marino. Pertanto, tutte le attività dovranno puntare ad elevare appeal ed interesse verso il territorio, affinché si generi attrazione e desiderio turistico;
2. *posizionamento*: i prodotti turistici sui quali investire dovranno sempre puntare a garantire un alto livello di soddisfazione ed experience positive, perché solo in questa maniera si può raggiungere un più elevato posizionamento in ambito turistico, incentivando la presenza di clientela con capacità di spesa, che genera una maggiore ricaduta economica;
3. *identità*: il tema dell'identità della Repubblica deve rappresentare un elemento guida per questa programmazione triennale, in quanto i valori simbolici della storia della Repubblica non sono riproducibili altrove. Identità significa anche orgoglio dei residenti per la propria storia, che diventa anch'esso valore e senso di comunità;
4. *internazionalizzazione*: per la Segreteria di Stato per il Turismo il tema dell'incremento della quota di mercato internazionale rimane prioritario, e per questo motivo si rafforzeranno – da un lato – le relazioni internazionali e – dall'altro – le azioni di penetrazione promo-commerciali, attraverso la partecipazione ad appuntamenti fieristici, ad iniziative di co-marketing e ad ulteriori azioni di presentazione sui mercati di interesse.

⁴³ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan"

[Il turismo e la logica del sillogismo]

La definizione delle policy turistiche prende avvio da alcune riflessioni tra loro sequenziali, senza le quali le valutazioni, considerazioni o affermazioni dei singoli potrebbero anche apparire valide. In realtà, in un territorio dove il turismo rappresenta il vero trait d'union di una molteplicità di settori economici, occorre una visione d'insieme che – appunto – non può che essere basata su ragionamenti complessi, rendendo pertanto valido il concetto di “sillogismo del turismo”, che trova il suo punto di partenza sia in evidenze scientifiche come pure in assiomi inconfutabili.

Partendo, quindi, dall'elemento primario senza il quale non esistono “turisti” ma solo “escursionisti”: la disponibilità di posti letto. È, infatti, questo il fattore fondante l'economia turistica, perché il valore della “**presenza turistica**” – quindi della notte che l'Ospite trascorre presso una qualsiasi struttura ospitale del territorio di San Marino – non può in alcun modo essere comparato con quello generato da un day user. Risulta a tutti evidente che chi soggiorna, oltre al beneficio economico per la struttura ricettiva, crea benefici all'insieme delle aziende del territorio, dalle imprese operanti nel settore food&beverage a quelle del commercio, finanche alla stessa Amministrazione pubblica, grazie all'utilizzo di servizi come – ad esempio – il versamento dell'imposta di soggiorno, l'utilizzo dei trasporti, dei parcheggi, etc. Senza considerare che tale scelta viene sempre compiuta – da parte dell'Ospite – sulla base di una precisa motivazione, sia essa di leisure o di business, per la partecipazione ad un evento o ad un meeting, etc., e senza altresì tenere in considerazione l'attività indotta di comunicazione che tali Ospiti generano, sia durante il loro soggiorno come pure al termine del medesimo.

Un'ulteriore valutazione ponderata deve essere effettuata anche in merito al **rapporto esistente tra turisti e day user**: le oltre 200mila presenze turistiche⁴⁴ rappresentano una quota marginale dei visitatori complessivi che giungono nella Repubblica di San Marino. Basti pensare, a tal proposito, che nel 2022 gli “ingressi” sul territorio – definiti *arrivi* per quanto riguarda i turisti e *visitatori* per quanto attiene invece ai day user – sono stati complessivamente 2.034.218, ma di questi solo il 5,4% erano turisti che hanno soggiornato, per una media di 1,85 notti, presso una struttura ricettiva. Il restante 94,6% è rappresentato da visitatori giornalieri, per la maggior parte dei quali si tratta di turisti che soggiornano nelle Destinazioni della Riviera Romagnola i quali, in determinate giornate di tempo mediocre, decidono di visitare la Repubblica di San Marino. A conferma di ciò si evidenzia come tali visitatori si concentrano nei mesi estivi quando, in sintesi, milioni di turisti italiani e stranieri invadono le località balneari romagnole. Basti pensare che ben il 54,6% dei day user che visitano San Marino effettuano tale visita

⁴⁴ Vedi Capitolo “Riflessione su offerta e domanda”

nei mesi tra giugno e settembre, ma ancora più sintomatico è il dato percentuale di coloro – sempre visitatori giornalieri – che arrivano a San Marino tra luglio ed agosto. Si tratta del 34,3% dei totali dei visitatori⁴⁵. In sostanza, un day user su tre si concentra in questi due mesi.

Tuttavia, in una fase nella quale i day user continuano ad essere *linfa vitale* per il mantenimento degli attuali livelli di commercio, ristorazione, servizi, etc., occorre far sì che tali flussi giornalieri si mantengano, agendo però su azioni di innalzamento della qualità stessa di tali flussi andando a conquistare – ove possibile – visitatori giornalieri con una capacità di spesa maggiore a quella dei visitatori attuali.

Per raggiungere questo obiettivo, se da un lato serve innalzare il livello qualitativo dell'offerta commerciale, ristorativa e dei luoghi di aggregazione sociale, dall'altro è necessario introdurre nuovi asset nell'offerta attualmente presente: ovviamente asset di stimolo ed interesse per specifici target⁴⁶. Emerge, quindi, in maniera palese la **stretta correlazione che intercorre tra gli interventi privati e quelli pubblici**: nessuno vive a sé, come pure nessuno è esente da responsabilità sul futuro dell'economia sammarinese.

Inutile, pertanto, negare l'evidenza: si era già affermato in precedenza⁴⁷ – e si riafferma tuttora – 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”, ma tale evidenza non permette a nessuno di restare in attesa di eventuali cambiamenti.

Cambiamenti, invece, che occorre produrre o direttamente – se si fa riferimento all'ambito pubblico – o tramite apposita attività di stimolo e sostegno – volgendo lo sguardo alle aziende ed organizzazioni private, sempre ponendo massima attenzione ad una rimodulazione graduale che vede l'incremento dei *turisti* unitamente ad una razionalizzazione e ad un'azione di maggiore controllo qualitativo dei *visitatori* (che può anche significare un'azione di limitazione della carrying capacity dei flussi nei periodi di massima concentrazione).

Seguendo, pertanto, la logica della riflessione avviata, se si intendono incrementare i flussi di turisti non si può che partire dall'incremento della **disponibilità ricettiva** immessa sui mercati, perché è opinione comune di tutti gli stakeholders locali⁴⁸ che

⁴⁵ Elaborazione JFC su dati 2022

⁴⁶ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - pillar “Prodotti turistici”

⁴⁷ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

⁴⁸ Vedi Metodologia

l'attuale quantità di offerta limita lo sviluppo turistico. I soli 1.443 posti letto alberghieri – distribuiti in 23 tra alberghi e RTA – sono un *minus* per la Repubblica di San Marino, come pure anche l'offerta ricettiva extra-alberghiera, che conta 638 posti letto – ai quali si aggiunge la ricettività del camping (costituita da 110 piazzole, 40 tende e 20 case mobili) – non può certo dirsi all'altezza di una Destinazione turistica *di rango*, come vuole essere la Repubblica di San Marino.

Tuttavia, non è solamente la questione relativa alla **quantità di offerta ricettiva** che incide negativamente sull'evoluzione turistica della Destinazione, ma anche il **livello qualitativo** della medesima. Certamente per la maggior parte dell'offerta ricettiva. Le strutture alberghiere, infatti, scontano ben più del fatto di essere dislocate in aree non contigue – vedremo di seguito come rappresenta un problema per il posizionamento su specifici prodotti⁴⁹ – o sulla condizione di avere un numero ridotto di camere per unità ricettiva, in quanto il fattore più problematico deriva dalla “storicità” di tali strutture e dal non essere state sottoposte, nell'ultimo decennio, a significative azioni di completo re-styling.

In sostanza, si tratta di un'offerta con *bedding & service* non lineare alle attuali richieste del mercato, incapace pertanto di aggredire nuove fasce di clientela, soprattutto *middle e high spender*. Ed in questo contesto emerge anche la questione legata agli eventi, la maggior parte dei quali possono essere considerati “produttori seriali” di visitatori day user.

È, questa, un'ulteriore tematica di riflessione che compete a questa strategia: oltre agli **eventi** che potremmo definire “istituzionalizzati”⁵⁰, tutti gli altri devono sempre più favorire una distribuzione del benessere economico per la filiera del turismo nei periodi non centrali della stagione estiva. In tali periodi, infatti, risulta essere più utile rallentare gli eventi che hanno caratteristiche di attrazione dei visitatori e dei turisti, spostandosi invece in maniera maggiore sulle attività di animazione ed intrattenimento per chi è già presente nella Destinazione, indifferentemente dalla tipologia di Ospite.

Naturalmente questa impostazione metodologica si riferisce agli eventi promossi dalle Segreteria di Stato – non solo quella del Turismo – ben sapendo che alcuni grandi appuntamenti “cadono” sul territorio con date già definite. Tuttavia, questo *modus operandi* può diventare anche strumento di stimolo per tutte quelle organizzazioni private che producono eventi sul territorio. Non si tratta certamente di obbligare alcuno, ma di giungere, attraverso una *spinta gentile*⁵¹ basata sull'influenza che si può generare su tali organizzatori, semplicemente spiegando loro il valore di tali decisioni, nella condivi-

⁴⁹ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - pillar “Prodotti turistici”

⁵⁰ Vedi Capitolo “Indicazioni strategiche”

⁵¹ Richard Thaler

sione di una programmazione utile a tutti. Agli stessi organizzatori, in quanto vi è garanzia di maggiore disponibilità (service, location, assistenza, ricettività, etc.); al Governo della Repubblica, in quanto si permette all'intera economia di migliorare le performances anche in periodi considerati marginali. Una *spinta gentile* che diventa concretezza anche grazie ad eventuali supporti promozionali e logistici che possono essere attivati nei confronti di chi decide di accogliere tali indicazioni.

Ci si ritrova quindi in una situazione che sembra senza via di fuga: si vogliono rimodulare le quote turisti/visitatori, si propone di conquistare clientela con maggiore capacità di spesa, si intende aumentare l'offerta ricettiva di qualità, si promuove un modello di gestione eventi funzionale ad una maggiore diffusione temporale dei benefici, ma in questo circolo vizioso non si riesce a delineare quale debba essere il primo passo da compiere. È il problema di sempre, che si intende affrontare con questo *Tourism Marketing & Development Plan*: lo si può fare ora, dopo aver forzatamente dovuto dedicare tempo e pensiero al riavvio dell'economia turistica nel periodo post Covid-19.

Una riflessione – quella avanzata in queste pagine – che porta ad una conclusione, in chiusura del ragionamento sillogico: la necessità di non individuare alcun punto prioritario dal quale avviare il processo, ma di provocare *l'accensione* di ogni singola indicazione, perché in questa maniera qualsiasi innovazione – anche minima – serve a sostenere l'insieme del progetto, in una rincorsa continua verso innovazione di processo, produzione di servizi, innalzamento qualitativo della Destinazione San Marino.

[Strategia sostenibile per il turismo di San Marino]

“La Repubblica di San Marino rinnova il proprio impegno verso un mondo migliore, più equo e più sostenibile, non solo a beneficio di tutti i suoi cittadini di oggi ma anche delle generazioni future”⁵²: da questo input prende avvio la riflessione che coinvolge il tema della sostenibilità, che risulta essere uno dei *pillars* del presente documento strategico.

Perché risulta così importante pianificare lo sviluppo turistico della Destinazione San Marino facendo leva sulla sostenibilità? La risposta risiede non solo e non tanto nelle indicazioni fornite dall’Agenda 2030 e dai relativi diciassette goals, quanto dall’assunta consapevolezza che ogni policy che viene attuata in ambito turistico non può che riservare forte attenzione alle tematiche di sostenibilità, intendendo come tali un ampio palmares di questioni.

Pressione turistica: la Repubblica di San Marino vive, anche per le motivazioni già espresse⁵³, in prevalenza di day user, la cui presenza sul territorio può essere solo in minima parte prevista. Questa situazione si riscontra in quanto le motivazioni che spingono coloro che soggiornano nell’area balneare a visitare il territorio sammarinese sono condizionate – in gran parte – dal meteo e, pertanto, la decisione in tal senso avviene generalmente in giornata. Occorre anche considerare che gli indicatori utilizzati tradizionalmente per calcolare la pressione turistica⁵⁴ si basano sul rapporto esistente tra presenze turistiche e residenti, mentre invece in questa Destinazione è elevatissima la quota degli escursionisti sul totale degli Ospiti. Vi è inoltre, la questione legata alla temporalità dei flussi, che incide sulla programmazione dei servizi territoriali: appare, infatti, evidente che nelle giornate di massimo afflusso vi sarebbe la necessità di incrementare i servizi di base – dai parcheggi ai trasporti, etc. – che vengono inoltre “sottratti” alla fruibilità dei residenti. Affrontando, quindi, il tema dell’intensità turistica si valuta quanto la Destinazione è in grado di supportare e sopportare l’acquisizione di spazi e servizi da parte degli Ospiti, e quale sia il limite massimo oltre il quale il territorio ed i suoi residenti vanno in sofferenza.

Tutela ambientale: la Repubblica di San Marino è custode di bellezze ambientali e paesaggistiche che, da sempre, rappresentano uno dei principali fattori generatori del fascino che la stessa Repubblica emana. È chiaro, infatti, che “il paesaggio è centrale per il turismo: fondamentale per lo sviluppo ed il consumo delle destinazioni turistiche, per innescare e sostenere i mercati turistici e per invogliare i sogni, le fantasie ed i

⁵² “Rapporto nazionale volontario sugli obiettivi di sviluppo sostenibile dell’Agenda 2023” - I Capitani Reggenti Gian Carlo Venturini e Marco Nicolini

⁵³ Vedi Capitolo “Riflessioni su offerta e comanda”

⁵⁴ Università di Tor Vergata – Università del Salento

comportamenti dei turisti⁵⁵ e, pertanto, a San Marino il paesaggio occupa certamente un posto di rilievo, in quanto si pone alla base di tutte le pratiche di *sightseeing*. Attorno al tema dell'ambiente sono, inoltre, esplosi diversi prodotti turistici che, negli ultimi anni, hanno acquisito importanti quote di mercato: tutto ciò che è outdoor, infatti, non può esistere se non vi sono a disposizione degli Ospiti spazi verdi all'aperto, luoghi dove praticare sport, aree verdi per trascorrere il tempo libero, etc. Si comprende come la sua tutela e conservazione rappresenti quindi un obbligo per l'intera comunità, come pure è necessario comprendere che un utilizzo corretto del bene "ambiente" permetta di arricchire l'offerta turistica nel suo complesso.

Ricchezza dei valori immateriali: la Repubblica di San Marino rappresenta – non solo ideologicamente – un luogo dove i valori immateriali legati alla propria storia e cultura sono insiti in ogni comportamento della popolazione, e la ricerca – nonché la condivisione – da parte degli Ospiti di tali fattori è di per sé fattore attrattivo e fortemente rappresentativo. Si tratta di un patrimonio intangibile che "è incarnato in quelle pratiche, espressioni, conoscenze e competenze, nonché negli oggetti e negli spazi culturali associati, che le comunità e gli individui riconoscono come parte del loro patrimonio culturale. Trasmesso attraverso le generazioni e costantemente ricreato, fornisce all'umanità un senso di identità e continuità⁵⁶": in questa maniera si esprime il concetto stesso di tale valore, che emerge e si manifesta più agli occhi dei visitatori che non a quelli dei residenti. Si rileva, pertanto, come la cura del patrimonio di comunità e delle relazioni che ne fondono e tramandano tradizioni, usi, costumi, modelli di socializzazione e aggregazione sociale debbano essere tutelati e valorizzati, ed è anzi necessario sostenere ecosistemi di salvaguardia di tali elementi. Il loro valore è riscontrabile tanto quale elemento fondante la comunità ed il territorio sammarinese, come pure come tramite di connessione tra residenti ed Ospiti.

Economia circolare: la Repubblica di San Marino, proprio per il fatto stesso che si fa forza di un'economia turistica certamente solida, può garantire più e meglio di una molteplicità di altre destinazioni il valore di questo settore in quanto generatore di circolarità di benessere, confermando quindi come l'impostazione di policy di sviluppo turistico si devono e possono sviluppare focalizzando un'attenzione particolare verso un equilibrio tra i sistemi sociali, economici e naturali. In questa maniera la concentrazione di benessere si diluisce sul territorio e non si concentra su poche imprese, proprio perché la gestione attenta dei flussi turistici, unitamente alla valorizzazione di opzioni di visita e soggiorno oltre le attuali, garantisce la diffusione di benefici. Emerge così la forza del turismo di essere *strumento* capace di garantire una forte circuitazione di valori e bene-

⁵⁵ "Landscape and Tourism, Landscapes of Tourism" - Theano S. Terkenli

⁵⁶ UNESCO Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage – 2003; Tourism and Intangible Cultural Heritage - 2012

fici che vanno ben oltre la singola struttura ospitale, il ristorante o l'esercizio commerciale. "L'economia circolare può essere vista come un approccio utile, che permette di comprendere come tutto sia connesso e quanto sia importante operare in modo coordinato e sostenibile: in generale, è chiaro il beneficio che questo approccio può avere sui sistemi turistici⁵⁷": in questa espressione si esprime al meglio come tanto più aumentano le azioni di integrazione, tanto più aumenta la diffusione dei benefici ed il parallelo incremento del sistema di relazione tra le persone – residenti e non. Trattasi, quest'ultimo, di un fattore vitale per la società sammarinese ed in particolar modo per le future generazioni.

Flessibilità completa: la Repubblica di San Marino si può fare forza di una sua duplice caratteristica: da un lato la ridotta dimensione permette agli Ospiti di poter avere tutto a disposizione in maniera rapida e friendly, mentre dall'altro lato l'ampiezza e la differenziazione delle opzioni di experience garantisce a tutti la possibilità di vedere soddisfatto il proprio desiderio di scoperta/conoscenza. Trattasi, questi, di fattori rilevanti in un'epoca nella quale le modalità dei consumi fuori casa sono completamente variati, richiedendo sempre di più prezzi, servizi, percorsi, opzioni flessibili e modulabili. Emerge sempre di più che l'Ospite ricerca "informazioni personalizzate, basate sulla tendenza a preservare un'elevata flessibilità per assumere decisioni; la flessibilità decisionale non significa semplicemente un cambiamento comportamentale, ma riflette piuttosto le contingenze situazionali del viaggio, come ad esempio il numero di alternative, l'incertezza della conoscenza, l'orizzonte di pianificazione, etc.⁵⁸". Pertanto, la staticità di un'offerta uguale per tutte le tipologie di Ospite porta al fallimento aziendale – per le imprese – e ad un'incapacità di attrarre clientela – per le destinazioni: occorre, invece, emozionare col racconto (in prevalenza visivo) e lasciare l'Ospite libero di assumere le decisioni che più gli garantiscono adeguatezza al proprio desiderio di conoscenza.

Accessibilità di qualità: nella Repubblica di San Marino il tema dell'accessibilità è, da tempo, al centro delle politiche, non solo turistiche. Essere accessibile, per una destinazione turistica, vuol dire essere aperta a tutte le persone, perché a tutte le persone si offrono le medesime opportunità di vivere il territorio. Si tratta di un tema che bisogna considerare in tutte le sue ampie variabili, rendendo la Destinazione ed i suoi servizi fruibili alle persone con ridotta mobilità – di qualsiasi tipo esse siano: disabili visivi, sordo-muti, persone con difficoltà cognitive, psichiche, intellettive e relazionali – ed ai vari cluster come le famiglie di bambini, i senior, coloro che hanno intolleranze alimentari o viaggiano con i propri amici a quattro zampe, etc., affermando che questo territorio risponde in maniera positiva ai "principi di non discriminazione, eguaglianza, pari

⁵⁷ "European sustainable tourism and circular economy" – EPA Network - 2022

⁵⁸ "Travel decision flexibility" - Sangwon Park

opportunità e rispetto dell'identità individuale⁵⁹". In ambito turistico lo sviluppo di politiche dedicate a queste tematiche devono essere approcciate con la massima sensibilità e qualità procedurale, perché in questo ambito si interviene sui bisogni essenziali delle persone e non solo sul valore esperienziale; un tema, questo, sul quale la Repubblica di San Marino ha già intrapreso un preciso percorso in stretta sinergia con l'UNWTO⁶⁰, il Ministero del Turismo Italiano ed i partner del progetto TTT- The Lovely Places. Sul tema dell'accessibilità è stata sviluppata un'apposita sezione del *Tourism Marketing & Development Plan*⁶¹.

È importante anche riaffermare ulteriori due valori:

- il primo è quello della *qualità*, inteso come elemento che deve contraddistinguere tutti gli interventi, i progetti e le azioni che si andranno a compiere in futuro;
- il secondo è quello della *digitalizzazione open*, intesa non più come commodity ma come fattore essenziale per garantire servizi ai turisti/day user e opportunità agli operatori del territorio.

⁵⁹ European Parliament

⁶⁰ UNWTO International Conference on Accessible Tourism – 16/17 novembre 2023

⁶¹ Vedi Capitolo "Indicazioni strategiche - Mantenere sempre linearità con le indicazioni UNWTO in merito all'accessibilità"

[Per una destinazione ospitale]

Questo *Tourism Marketing & Development Plan* ha preso avvio da una fase di dialogo e riflessione con tutti i Segretari di Stato della Repubblica di San Marino, nella piena convinzione che l'economia turistica non sia un *affaire* a se stante ma abbia, all'esatto opposto, risvolti economici, politici e sociali che coinvolgono l'intero organo di governo. Un passaggio, questo, volto a manifestare come vi sia piena consapevolezza sulla capacità del turismo di irradiare e coinvolgere tutti i settori, e pertanto come l'azione di governo delle policy turistiche – anche se di riferimento alla specifica Segreteria – vengono condizionate da altri interventi e non possa, quindi, essere rinchiusa all'interno di una visione settoriale.

Infatti, l'economia turistica rappresenta, per la Repubblica di San Marino, il primario volano attorno al quale ruota un sistema economico assai ampio, che è in grado di incidere su una varietà di settori ad essa strettamente connessi. Un settore che, di certo, si basa su solide basi e su una storia di oltre 130 anni: è infatti del 1891 la prima guida⁶² che illustra i luoghi da visitare, le tradizioni della popolazione, gli itinerari, etc.

Da allora è cresciuto costantemente l'appeal della più antica Repubblica del mondo, e non è affatto errato affermare che la **Repubblica di San Marino è brand a sé**. Un'affermazione, questa, che rappresenta sicuramente un asset valoriale di indiscutibile pregio ed al tempo stesso una responsabilità enorme per tutti i residenti, in primis per coloro che la governano.

Un valore che occorre non solo coltivare ma implementare perché, se è vero che la Repubblica di San Marino è in grado di offrire opportunità di investimento⁶³ anche grazie al proprio status istituzionale, è altresì vero che tale valore deve essere continuamente rinforzato ed innovato nei suoi contenuti ed opportunità. In questa maniera San Marino diventa non solo il luogo dove *fare impresa*, ma anche dove *scegliere di vivere*.

Ma, oltre a ciò, occorre sempre riaffermare i concetti di ospitalità ed accoglienza: valori, questi, che non possono scemare ma che, all'esatto opposto, devono essere continuamente rafforzati. Già in passato si affermava la necessità di "avviare un nuovo percorso culturale/formativo e rigenerare quello spirito di accoglienza" unitamente alla considerazione che "parlare di accoglienza vuol dire incidere anche sui residenti"⁶⁴, ma tale percorso non è stato avviato, anche perché gli stessi operatori della filiera – obbli-

⁶² "Guida di San Marino e suoi dintorni" – Gaetano Dehò

⁶³ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - pillar "Attrazione di investimenti"

⁶⁴ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

gati dalla pandemia – si sono concentrati ad affrontare problematiche legate più alla sopravvivenza aziendale che non all’implementazione delle proprie competenze.

Questo passaggio – prevalentemente di tipo culturale – deve oggi essere riavviato: dagli operatori della filiera turistica – siano essi albergatori, ristoratori, guide, etc. – a quelli del comparto commerciale, dalle forze dell’ordine sino ai fornitori di servizi, tutti coloro che hanno un seppur minimo contatto con i turisti ed i day user devono migliorare il proprio spirito relazionale ed aumentare l’indice empatico, le proprie competenze e capacità commerciali, etc.

Ed in questo ambito è altresì utile effettuare azioni di sensibilizzazione nei confronti dei residenti, soprattutto per coloro che – in particolar modo in alcuni periodi dell’anno – vedono invadere quelli che considerano “i propri spazi” da turisti o day user. Alla stessa maniera occorre che anche i residenti del centro storico della città di San Marino comprendano che le azioni di rivitalizzazione di quest’area⁶⁵ porta benefici più che disturbo al loro quieto vivere, e che eventuali nuove opportunità sono anche a loro servizio.

Ma una Destinazione ospitale ed accogliente si caratterizza positivamente anche per ulteriori due elementi: il primo è quello legato al concetto della **bellezza**, il secondo attorno al tema della **sicurezza**.

Per quanto riguarda il primo elemento, per la Repubblica di San Marino risulta di fondamentale importanza mantenere vivo il concetto di “**bellezza visiva**” la quale, pur essendo un valore immateriale in quanto basato sulla percezione, assume sempre maggiore importanza per coloro che decidono di trascorrere un soggiorno fuori casa. Pertanto, la bellezza dei luoghi e la certezza di vedere ambienti curati rappresenta un elemento importantissimo per trasmettere l’immagine positiva della Destinazione. Come pure sarebbe essenziale, in tale visione, riuscire a *liberare* dalla vista i parcheggi in superficie e renderli interrati. Ed in questo concetto l’ambito del Patrimonio Unesco ne costituisce il punto focale.

In merito alla “**sicurezza**”, la Repubblica di San Marino deve, oggi più che mai, agganciare a tutta la propria azione promozionale alcuni concetti che rappresentano *impression* positive per la qualità del soggiorno degli Ospiti. Come già indicato, il primo tema è certamente quello della sicurezza⁶⁶: sicurezza nei centri storici, durante una passeggiata, nei parcheggi, nei locali e nelle strutture ospitali. Sicurezza che a San Marino, a differenza di quanto avviene nella maggior parte delle destinazioni turistiche, non si basa solo sulla percezione immateriale ma anche su elementi materiali, tangibili: dal confine di Stato sulla SS72 alla Porta San Francesco, dal Palazzo Pubblico ai tanti

⁶⁵ Vedi Capitoli “Introduzione” e “Indicazioni strategiche”

⁶⁶ Vedi Capitolo “Introduzione”

punti sottoposti a controllo da parte dei corpi militari della Repubblica, la percezione visiva per gli Ospiti è quella di un territorio controllato e, per questo, sicuro.

Da alcune ultime analisi emerge infatti come “aumenta il numero di visitatori che hanno preoccupazioni sulla sicurezza, specialmente dopo il tramonto: circa la metà dei turisti condivide questa opinione”⁶⁷.

Si comprende chiaramente come sia pertanto essenziale porre le persone al centro di queste policy turistiche:

- le persone intese come Ospiti frequentatori del territorio, che occorre sempre considerare come cittadini temporanei e che, pertanto, vogliono sentirsi parte di una comunità;
- le persone intese come comunità locale, che con il loro comportamento trasmettono continui messaggi agli Ospiti, essendo in continua connessione, anche professionale, con i medesimi;

seguito e perseguito quindi un concetto ancora fondante, che vede come “il turismo del futuro parte dai cittadini residenti, dalla loro qualità della vita, dalla capacità di essere felici, dalla loro cura verso la terra che abitano; i turisti arriveranno di conseguenza”⁶⁸.

⁶⁷ Maurizio Rota – Report di True Italian Experience

⁶⁸ Carlo Petrini – Fondatore Slow Food

[Indicazioni strategiche]

Sulla base delle riflessioni sinora condotte vengono di seguito delineate le indicazioni strategiche sulle quali la segreteria di Stato per il Turismo intende basare le proprie politiche turistiche per il prossimo triennio. Si evince, tuttavia, che molto della seguente progettazione assume valenza strategica ben oltre tale periodo, in quanto vi sono azioni che non possono certamente né concludersi né essere avviate in questo lasso temporale.

Questo perché nessun *Tourism Marketing & Development Plan* può davvero essere funzionale allo sviluppo della Destinazione se non porta con sé una chiara visione: nel triennio si segna il percorso, ma la visione deve forzatamente essere più elevata.

Di seguito vengono esplicitate le indicazioni strategiche per l'attuazione della pianificazione. Ogni indicazione – che corrisponde ad una tematica da affrontare – viene descritta ed indirizzata dal punto di vista strategico, con indicazioni relative al focus sull'obiettivo, alla sinergia da avviare per la sua attuazione concreta ed ai risultati attesi.

Rafforzare gli eventi “istituzionali”: si tratta di quegli appuntamenti continuativi negli anni, che hanno la capacità di innalzare l'appeal della Destinazione San Marino e di agire, al contempo, sia sui turisti come pure sui day user. Questi eventi rappresentano ormai appuntamenti *storicizzati*, anche per la loro collocazione temporale che non varia negli anni. Tra questi, vi sono eventi promossi e sostenuti direttamente dalla Segreteria di Stato/Ufficio del Turismo ed altri organizzati direttamente da organizzazioni private, anch'essi comunque supportati. Le Giornate Medioevali, il Natale delle Meraviglie, il Rallylegend ed il San Marino Tennis Open rientrano in questa sezione di eventi “istituzionali”, che devono essere mantenuti ed anzi rafforzati. È altresì importante sviluppare una più forte relazione tra Ufficio del Turismo ed Istituti Culturali per inserire tra questi eventi istituzionali anche un appuntamento annuale sull'arte, elevando ulteriormente la percezione culturale – non solo storica – della Repubblica.

- *Focus*: posizionare sempre di più San Marino come un luogo nel quale accadono appuntamenti importanti
- *Sinergia*: connessione con la Segreteria di Stato per la Cultura⁶⁹ e con gli Istituti Culturali per la gestione coordinata di avvio di mostre culturali di livello internazionale, anche con partnership esterne

⁶⁹ Segreteria di Stato per l'Istruzione e la Cultura, l'Università e la Ricerca Scientifica, le Politiche Giovanili

- *Risultato*: continuo innalzamento dell'immagine della Repubblica a livello internazionale

Supportare gli altri “eventi non istituzionali” e creare circolarità: oltre agli eventi “istituzionali”, a San Marino si svolgono una molteplicità di ulteriori appuntamenti. Alcuni di questi appuntamenti vengono programmati con continuità annuale, altri sono invece one shot. Si ritiene importante dare valore anche a tali momenti di attrazione per potenziali turisti e/o day user, indicando però come gli appuntamenti che vengono sostenuti dalla Segreteria di Stato e dall'Ufficio del Turismo in maniera più solida siano quelli che rispondono a due criteri, già in precedenza enunciati⁷⁰. Il primo è quello della *distribuzione temporale*, intendendo come tale la realizzazione di tali eventi nei periodi non centrali della stagione estiva – quindi non luglio ed agosto; il secondo è quello della *distribuzione territoriale*, facendo sì che gli eventi vedano un coinvolgimento sempre più forte dei vari Castelli, creando un sistema a rete che veda la realizzazione di specifici appuntamenti anche su tali location, generando nuova circolarità sul territorio e ponendosi l'obiettivo di diffondere sulla maggior parte dei Castelli le opportunità turistiche, e di conseguenza anche i relativi benefici. Si tratta di pianificare un cartellone di “eventi diffusi” sui vari Castelli in base alle peculiarità di ogni singolo territorio – dall'enogastronomia/tipicità allo sport, dalla cultura all'outdoor, etc. - e tale diffusione reticolare di opportunità prende avvio con un maggiore coinvolgimento di Borgo Maggiore e Montegiardino, procedendo poi con gli altri Castelli.

- *Focus*: creare valori economici legati al turismo durante tutto l'anno e diffondere benefici economici sull'intero territorio sammarinese
- *Sinergia*: connessione con le rappresentanze di categorie per supportare la policy individuata
- *Risultato*: sviluppo di proposte di organizzazione degli eventi sempre più utili e funzionali allo sviluppo circolare dell'economia

Definire una programmazione di “animazione diffusa”: l'attività di animazione ed intrattenimento rappresentano strumenti utili per innalzare il livello di soddisfazione di turisti e day user presenti in Repubblica, e tale attività si concentra soprattutto nei mesi estivi. La finalità di questi appuntamenti, non è, infatti, quella di essere elementi attrattivi, ma di dare vivacità al contesto del-

⁷⁰ Vedi Capitolo “Il turismo e la logica del sillogismo”

la visita, e coinvolge soprattutto il centro storico della città. Anche in questo caso si indica come essenziale seguire una duplice impostazione: la prima è quella della *continuità programmatica*, perché l'attività di intrattenimento deve essere garantita per un determinato lasso di tempo. Si indica come ottimale il periodo giugno/settembre, scegliendo una giornata settimanale nella quale garantire l'attività di animazione in centro storico, con orari turistici (dalle 18.00 alle 23.00). Impostazione, questa, in linea con l'attività di valorizzazione del centro storico⁷¹. La seconda impostazione è quella indicata come *attività diffusa*, in quanto tali attività di intrattenimento – che devono comunque essere light, come musica dal vivo, artisti di strada, etc. – vengono disseminate in vari luoghi del centro storico, in modo tale da vivacizzare tutta l'area. Naturalmente tale attività ricade in un cartellone estivo, integrato con la sezione “eventi diffusi”⁷².

- *Focus*: garantire vivacità al sistema economico sammarinese, almeno per una serata a settimana (ad esempio il mercoledì)
- *Sinergia*: connessione con le rappresentanze di categorie per supportare la policy individuata e dare avvio ad un progetto di attrazione serale per il centro storico
- *Risultato*: far sì che il centro storico di San Marino diventi una tappa obbligata per trascorrere una serata settimanale

Disegnare la socialità e l'architettura commerciale del “centro storico”: un'ulteriore specifica riflessione merita il centro storico della città, che rappresenta un valore per ciò che è, non solo in quanto patrimonio Unesco ma anche per l'immagine e la qualità che è in grado di trasmettere. Qui si concentra la gran parte delle eccellenze turistiche della Repubblica di San Marino: di certo quelle più iconiche. Tuttavia, il centro storico della città continua sì ad essere polo di attrazione turistica, ma – allo stesso tempo – fatica a garantire elementi di socialità agli ospiti, siano esse turisti che day user. Sono soprattutto questi ultimi che, non trovando opzioni di aggregazione diffusa e vivacità sociale serale, non identificano tale location come un'opzione da considerare per una visita, una cena, una passeggiata serale. Tutti siamo consapevoli – se ne discute da anni – delle difficoltà che affrontano i commercianti e della loro manifesta dichiarazione di non poter effettuare aperture serali, ma altresì tutti abbiamo coscienza del fatto che un centro con le serande chiuse e le luci spente non è attrattivo. Occorre pertanto affiancare ad

⁷¹ Vedi Capitolo “Indicazioni strategiche – intervento “Disegnare la socialità e l'architettura commerciale del ‘centro storico’”

⁷² Vedi Capitolo “Indicazioni strategiche – intervento ‘Supportare gli altri eventi non istituzionali e creare circolarità’”

altri interventi⁷³ anche ulteriori azioni da definire congiuntamente con i referenti del settore del commercio: dalla conferma dei dehors esterni ai locali a sistemi incentivanti/premianti e/o di riduzione di tassazione/costi dei servizi per coloro che nel periodo estivo prolungano l'orario di apertura sino alle ore 23.00⁷⁴, ma anche l'impegno a mantenere l'apertura sino a tale orario nelle giornate degli eventi Istituzionali⁷⁵ ed in quelli che sono strutturati come "National Anniversary"⁷⁶ e che, pertanto, rappresentano l'identità sammarinese, anche quella ospitale. In questo contesto risulta utile delineare anche le policy qualitative delle attività del centro storico, individuando "contrade" o "vie" che si concentrano gli esercenti "tematici" legati al food, all'artigianato, all'arte, etc., sostenendo – attraverso i sistemi in precedenza indicati – l'insediamento e/o l'implementazione di quelle attività che uniscono la *vendita* allo show, quindi all'*esperienza*: dal negozio di ceramiche che illustra la preparazione sul torniello al ristorante con lo show cooking nella cucina a vista, dall'artista che dipinge in strada, etc. È, quello della vivacità del centro storico, un tema che incide anche sulla sicurezza e benessere aggregativo: fattori, questi, che si riscontrano solo grazie alla presenza di attività commerciali, che generano accesso di persone negli spazi pubblici, quindi socializzazione ed aggregazione, a conferma dell'affermazione "comunità, socialità, cultura e commercio sono gli elementi vitali che animano gli spazi urbani e costituiscono di per sé un fattore di sicurezza nelle città"⁷⁷. Senza considerare che tali nuove aree e locali di aggregazione garantiscono un servizio fondamentale – ed un senso di comunità – anche ai giovani studenti dell'UNIRSM, in continua crescita. Oltremodo utile sarebbe riuscire a riportare a San Marino un ristorante stellato Michelin, sia per l'immagine che può generare come pure per la qualità del servizio offerto per determinati appuntamenti⁷⁸.

- *Focus*: ragionare sulle fasce orarie di apertura dei negozi e verificare aperture serali concordate
- *Sinergia*: connessione con le rappresentanze di categorie per sviluppare una programmazione congiunta, oltre all'identificazione delle aree tematiche e rispettive agevolazioni
- *Risultato*: nuova vivacità al centro storico, nuove opportunità di visita e nuova economia

⁷³ Vedi Capitolo "Indicazioni strategiche – intervento 'definire una programmazione di animazione diffusa'"

⁷⁴ Indicazione già prevista nel Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

⁷⁵ Vedi Capitolo "Indicazioni strategiche – intervento 'Rafforzare gli eventi istituzionali'"

⁷⁶ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - *pillar* "Prodotti turistici"

⁷⁷ Libro bianco sulle politiche regionali di sicurezza urbana – Regione Toscana, Anci Toscana, Forum Italiano per la Sicurezza Urbana

⁷⁸ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - *pillar* "Prodotti turistici"

Mantenere e rafforzare la connessione con un soggetto commerciale: l'insieme delle opportunità che Segreteria ed Ufficio del Turismo riescono a sviluppare per incrementare i flussi turistici devono necessariamente avere uno sbocco a livello commerciale. Si riafferma, pertanto, la necessità di avere un "referente commerciale" del territorio sammarinese che svolga tale attività, sempre in stretta connessione e linearità con le indicazioni strategiche della Segreteria per il Turismo e con quelle esecutive dell'Ufficio del Turismo. Duplice è il compito di tale soggetto – che si configura come la DMC di San Marino: da un lato opera *internamente*, quindi costruisce il prodotto e le esperienze, ne effettua la verifica qualitativa, si occupa della relazione territoriale con gli operatori e dialoga con i medesimi, etc.; dall'altro opera *esternamente*, quindi svolge attività promo-commerciali con tutti gli strumenti B2B e B2C a disposizione, effettua azioni di penetrazione sui mercati, affianca l'azione istituzionale col supporto commerciale, etc.

- *Focus*: garantire il massimo possibile delle conversioni dall'attività promozionale a quella commerciale (prenotazioni)
- *Sinergia*: stretta connessione con l'Ufficio del Turismo al fine di evitare eventuali sovrapposizioni e dispersione di energie e risorse economiche
- *Risultato*: ottimizzazione degli investimenti dal punto di vista promozionale e maggiore ricaduta sull'economia turistica e sugli stessi imprenditori

Mantenere sempre linearità con le indicazioni UNWTO in merito all'accessibilità: ogni singolo prodotto ed ogni servizio fornito agli Ospiti deve rispondere in maniera sempre più performante alle manifeste esigenze delle persone con disabilità. Nelle fasi di rimodulazione, rinnovamento o implementazione dei servizi e dei prodotti esistenti occorre sempre fare riferimento a quanto emerso dalla Conferenza sul Turismo Accessibile⁷⁹ tenutasi a San Marino a novembre 2023. In tale occasione è stato promosso un preciso piano d'azione che indica gli impegni da assumere a livello internazionale per quanto riguarda l'inclusione della disabilità e il turismo per tutti, riflettendo gli obiettivi dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile⁸⁰. Per tutti gli stakeholders vengono evidenziati i seguenti punti: sensibilizzare sui vantaggi sociali ed economici del turismo accessibile; applicare la progettazione universale e gli standard internazionali; dare priorità agli interventi di accessibilità; incenti-

⁷⁹ UNWTO International Conference on Accessible Tourism: Advancing accessibility for destinations, companies and people

⁸⁰ San Marino Action Agenda to advance Accessible Tourism 2030

vare l'imprenditorialità e un ecosistema commerciale che offra servizi accessibili; promuovere l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Per il settore pubblico vengono evidenziati i seguenti punti: accogliere l'accessibilità come un'opportunità invece che come una sfida; ricercare il comportamento dei visitatori, i modelli di spesa e il feedback sui miglioramenti dell'accesso; adottare leggi, politiche e standard che migliorino il comfort, la sicurezza e la qualità della vita delle persone; implementare strategie che garantiscano nuovi flussi di entrate e la fedeltà dei clienti; garantire criteri di accessibilità tra le imprese turistiche che partecipano a gare d'appalto o finanziamenti pubblici; promuovere le buone pratiche attraverso le reti di operatori del turismo e il monitoraggio dei progressi sulla base di indicatori chiave di prestazione. Per il settore privato vengono evidenziati i seguenti punti: aggiornare i prodotti accessibili e allineare gli attori chiave sul marketing, sulle strategie commerciali e sulle piattaforme; diversificare le offerte di accessibilità e consentire a tutti di godere della bellezza del viaggio; innovare nei trasporti, nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e nell'agenda digitale.

- *Focus*: continuare nell'opera di miglioramento dell'accessibilità al patrimonio culturale e a tutte quelle opzioni di visita e di experience che il territorio di San Marino è in grado di offrire
- *Sinergia*: stretta connessione con UNWTO, European Accessibility Resource Centre - AccessibleEU ed European Network for Accessible Tourism (ENAT) per la Costituzione a San Marino di un Comitato Permanente per l'implementazione della "San Marino Action Agenda to advance Accessible Tourism 2030"
- *Risultato*: riuscire a posizionare San Marino come uno degli hub per ospitare eventi accessibili⁸¹ ed a generare flussi turistici legati a questa tematica, sensibilizzando sempre di più il territorio – operatori e cittadini – sulle soluzioni di accessibilità

Sviluppare partnership territoriali: sul territorio vi sono imprese e consorzi che operano sui mercati internazionali con grande competenza, attraverso proprie reti commerciali ed uffici di rappresentanza. Tali soggetti rappresentano un'ulteriore opportunità di valorizzazione territoriale, e le relazioni con gli stessi – soprattutto da parte dell'Ufficio del Turismo – devono sempre più ampliarsi ed evolversi in partnership promozionali ed in attività di co-marketing e co-branding. Le azioni congiunte, infatti, se da un lato rafforzano

⁸¹ UNWTO International Conference on Accessible Tourism – 16/17 novembre 2023 – San Marino

il posizionamento e l'identità della Repubblica di San Marino, dall'altro permettono alle stesse aziende di *vendersi* all'interno di un territorio sicuramente interessante e stimolante, ed in tale maniera diventa più semplice anche la collocazione e la localizzazione dell'azienda stessa, che si arricchisce di ulteriori valori. Già in passato si parlava di sviluppare sinergie promozionali⁸², ed in tale direzione occorre proseguire attuando partnership con San Marino Outlet Experience come pure con altre imprese e/o consorzi, ad esempio il Consorzio Terra di San Marino, la Federazione Balestrieri Sammarinesi, etc., sia per implementare azioni di penetrazione sui mercati lontani come pure per ampliare il raggio delle collaborazioni interne, territoriali.

- *Focus*: cogliere il massimo delle opportunità di valorizzazione della Repubblica di San Marino grazie a sinergie e partnership
 - *Sinergia*: connessione con le imprese ed i soggetti aggreganti per collaborazioni funzionali ad entrambi i partner coinvolti
 - *Risultato*: ottenere sempre più visibilità anche sfruttando canali non convenzionalmente turistici
-

⁸² Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

[Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan]

Una strategia di marketing e sviluppo turistico di Destinazione deve, forzatamente, delineare con chiarezza quali sono gli asset prioritari attorno ai quali è stata costruita la medesima pianificazione strategica. Si tratta, questo, di un passaggio obbligato affinché sia chiaro a tutti coloro che partecipano in maniera diretta, indiretta ed indotta alla costruzione dell'economia turistica quali sono i *pillars* dai quali non distogliere mai l'attenzione.

Trattasi, questi, dei fattori essenziali che riprendono il concetto stesso di una policy turistica che deve – forzatamente – diventare la guida per tutti coloro che operano nella filiera. Tuttavia, occorre essere consapevoli che, in una fase socio-economica che segue dinamiche in continua evoluzione, ciò che risulta essere fondamentale è sì seguire e perseguire le direttrici indicate, ma al tempo stesso mantenere la possibilità di gestire in maniera flessibile la programmazione stessa, perché solo in questa maniera si riesce ad essere sempre *day time* sui mercati.

Anche per questo motivo il presente *Tourism Marketing & Development Plan* adempie ad una finalità di tipo strategico, demandando la parte esecutiva alla pianificazione annuale: pianificazione annuale che serve ad ottimizzare gli interventi, anche promozionali, anticipando le evoluzioni del mercato, ritardando alcuni interventi su mercati “bloccati” o incrementando la penetrazione su altri, come pure utilizzare una diversa narrazione e/o implementare la medesima su alcuni prodotti turistici, in quel momento più performanti rispetto ad altri.

I *pillars* di seguito esposti sostengono, quindi, l'impostazione strategica e ne rappresentano le linee guida. Ognuno di essi è stato strutturato seguendo un percorso logico con il quale sono stati identificati una serie di items sui quali operare, che rappresentano la struttura del progetto stesso:

- lo *stato dell'arte*, intendendo come tale una presentazione asettica della tematica progettuale analizzata;
- gli *obiettivi di policy*, vale a dire gli obiettivi differenziati tra quelli di carattere generale a valere sul *Tourism Marketing & Development Plan* nella sua totalità, e quelli di carattere specifico, con riferimento al pillar;
- i *project devices*, indicando per ognuno di essi “il perché” di tale scelta progettuale, la fotografia attuale, la strategia e gli interventi ritenuti funzionali all'obiettivo.

Lo stato dell'arte

La Repubblica di San Marino intrattiene relazioni internazionali con 154 Stati, ed in questa ottica occorre leggere ed interpretare il suo valore alla dimensione diplomatica, che ha portato la stessa Repubblica all'adesione alle principali Organizzazioni internazionali: dall'ONU all'UNESCO, dall'OSCE all'OMS, dalla Banca Mondiale al Consiglio d'Europa ed al Fondo Monetario Internazionale, etc. ed alle varie e plurime agenzie, organismi e programmi. Attualmente sono positivamente terminati i negoziati con la Commissione Europea per l'Accordo di Associazione alla stessa Unione Europea⁸³. In ambito turistico le relazioni internazionali più rilevanti – a livello europeo – sono quelle con l'UNWTO e con l'ETC – European Travel Commission, soggetti con i quali sono già attive collaborazioni ma che si intendono ulteriormente rafforzare, come pure con il DG Grow dell'European Commission, al fine di implementare le opportunità di valorizzazione, da attuare in sinergia e con il supporto della rete europea. Naturalmente vi sono relazioni attive con una molteplicità di Stati in tutto il mondo. Ma non è tutto, perché i rapporti con gli altri Stati si rafforzano anche grazie allo sport: al CONS, infatti, sono affiliate 31 Federazioni Sportive, con oltre 9.000 tesserati. Federazioni sportive che rappresentano San Marino nel mondo in occasione di competizioni sportive, essendo il CONS stesso membro del CIO, dell'ACNO, dei Comitati Olimpici Europei e del Comitato Internazionale dei Giochi del Mediterraneo.

Obiettivi di policy

Gli obiettivi individuati e che, pertanto, si intendono raggiungere con questo *pillar* sono differenziati tra quelli di carattere generale – che quindi sono da riportare alla programmazione nel suo complesso – e quelli specifici – che, invece, si riferiscono specificatamente a tale sezione.

Obiettivi di carattere generale

- *innalzamento del livello di internazionalizzazione*: una più intensa attività di relazione internazionale garantisce altresì un potenziale incremento dei flussi turistici provenienti dall'estero, ed il valore di tale obiettivo risiede anche nell'elevata capacità di spesa di tale clientela;
- *elevazione dello status*: tanto più la Repubblica di San Marino saprà aumentare il proprio posizionamento e le proprie influenze a livello mondiale, tanto più le verrà riconosciuto un ruolo sempre di maggiore rilievo internazionale;
- *incremento delle sinergie*: si tratta di un obiettivo che crea valore sia interno – tra tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nelle attività e nei settori economici – sia

⁸³ The Commission welcomes the end of the negotiations for an Association Agreement with Andorra and San Marino – 12.12.2023

esterno – quindi nei confronti di tutti coloro che hanno rapporti con i mercati esteri.

Obiettivi di carattere specifico

- *ottimizzazione delle relazioni esistenti*: si tratta di mettere a valore aggiunto tutte le relazioni internazionali che uno Stato mantiene quotidianamente, agendo sul fatto stesso di essere presente nei più importanti consessi internazionali ed avere relazioni già solide con Enti del turismo a livello europeo;
- *rete relazionale con ambasciate e consolati*: occorre far sì che tali luoghi ed i rispettivi referenti incaricati di rappresentare la Repubblica di San Marino nel mondo diventino sempre di più non solo *Ambassador* ma anche *funnel* di opportunità da trasferire in Repubblica;
- *coniunzione con CONS e Federazioni*: si tratta di delineare un modello funzionale di interrelazione che possa garantire l'acquisizione di eventi sportivi sul territorio sammarinese, facendo sì che i medesimi diventino sempre di più strumenti generatori di flussi turistici.

Project devices

Connessione reticolare. Proprio per il suo “essere Stato”, la Repubblica di San Marino può agire sul rafforzamento della connessione a rete con altri Stati, sviluppando al massimo la declinazione di tali relazioni in opportunità turistiche. Si riafferma, quindi, l'esigenza di utilizzare canali non convenzionali ad alto indice di penetrazione, considerando che “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”⁸⁴. Diventa altresì importante non solo mantenere ma anche aumentare la relazione con Enti Europei, in particolar modo con UNWTO, ETC e DG Grow dell'European Commission in quanto – a termine della procedura di Associazione all'Unione Europea e considerando l'avvenuta positiva conclusione delle negoziazioni⁸⁵ – si potranno cogliere nuove ed importanti opzioni di finanziamento per il sostegno del turismo. Infine, anche il rapporto con il CONS deve diventare più stringente e funzionale alla generazione di nuovi appuntamenti sportivi, di livello internazionale, da realizzare sul territorio di San Marino.

- **Fotografia**. Nell'ultimo biennio è stata avviata un'importante relazione con l'European Travel Commission che ha portato all'ottenimento di due finanziamenti per il progetto The Lovely Places e si sono rafforzate le relazioni con altri soggetti Istituzionali Europei (DG Grow e UNWTO). Sono in corso ulteriori progetti (Interreg IPA Adrion ed altri).

⁸⁴ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

⁸⁵ The Commission welcomes the end of the negotiations for an Association Agreement with Andorra and San Marino – 12.12.2023

- **Strategia.** Dal punto di vista strategico serve rafforzare le relazioni attive ed incrementare ulteriormente le opportunità di finanziamenti su progetti di cooperazione internazionale, come pure ottimizzare i rapporti con gli altri Stati per proporsi nella realizzazione di appuntamenti, eventi, etc.
- **Interventi.**
 1. Delineare policy integrate: diventa essenziale, al fine di riuscire ad ottimizzare il valore delle relazioni internazionali, sviluppare politiche di avvicinamento ai mercati – e pertanto di relativo attivismo della Consolare e Diplomatica – attraverso azioni di sensibilizzazione, da svolgere in maniera integrata con la Segreteria degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. Tale impostazione sarà seguita anche con il CONS e con altri soggetti/Enti che hanno potenzialità di link con i mercati.
 2. Proseguire sulla linea della ricerca di finanziamenti Europei: trattasi di incrementare le opportunità di finanziamenti che si possono cogliere in Europa, andando nella direzione di una sempre più solida relazione anche con gli Stati Europei, spesso condicio sine qua non per direzionare i finanziamenti.
 3. Rafforzare un'azione di good lobby: negli ultimi due anni la Segreteria per il Turismo di San Marino ha fatto positivamente progredire il sistema relazionale con i vari Enti che si occupano di politiche turistiche in Europa. La fase evolutiva è quella di supportare questa fase con un'azione di lobby positiva, che veda la sensibilizzazione degli “amici di San Marino” presenti in Europa.



Lo stato dell'arte

La Repubblica di San Marino, da sempre, detiene ottimali rapporti con lo Stato italiano e con una molteplicità di ambiti regionali, con Amministrazioni ed Enti Pubblici locali del territorio italiano. In ambito turistico questa relazione è andata sviluppandosi come una vera e propria partnership collaborativa, e tale rafforzamento istituzionale ed il conseguente sviluppo esecutivo ha preso avvio nel periodo del Covid-19. L'attuazione del progetto del Tavolo Turismo Territoriale⁸⁶ ha, infatti, permesso di sviluppare una relazione sempre più attiva con le due Regioni limitrofe – Emilia-Romagna e Marche – e con una molteplicità di Comuni di questi ambiti territoriali, le cui Amministrazioni Comunali hanno aderito ad un'idea progettuale che, nel corso del triennio di esecuzione, si è trasformata in azioni concrete e nella strutturazione di azioni esecutive, “collocate” sotto il brand The Lovely Places⁸⁷. A questo progetto – che ha già ottenuto due finanziamenti europei, prima volta in assoluto per la Repubblica di San Marino – aderiscono e partecipano attivamente, oltre alle due Regioni, il Ministero del Turismo Italiano, i 9 Castelli e ben 122 Amministrazioni Comunali localizzate in quattro ambiti provinciali il tutto sotto l'egida dell'UNWTO. Se, pertanto, a livello locale, vi è una forte partnership attiva con le Regioni Emilia Romagna e Marche e con tutte le Amministrazioni Comunali aderenti al progetto - una relazione, questa, che ha già portato notevoli benefit sul territorio coinvolti e, di conseguenza, anche alla Repubblica di San Marino – a livello nazionale è andato rafforzandosi il rapporto con il Ministero del Turismo Italiano e con l'Enit, Enti con i quali sono attive partnership su progettazioni comuni ed attività promozionali.

Obiettivi di policy

Gli obiettivi che sono stati identificati per il *pillar* delle partnership di confine sono stati suddivisi tra quelli di carattere generale – che riportano alla programmazione complessiva – e quelli specifici – che invece fanno riferimento a questa sezione.

Obiettivi di carattere generale

- *favorire integrazioni progettuali*: lo sviluppo di partnership con ambiti territoriali limitrofi permette di sviluppare attività progettuali comuni ed in grado di cogliere nuove opportunità di integrazione tra tutte le azioni previste da questo *Tourism Marketing & Development Plan*;
- *sviluppare attività che innalzino l'interesse verso San Marino*: azioni realizzate congiuntamente con altri partner Istituzionali permettono di innalzare l'interesse

⁸⁶ Linee Guida Progetto TTT - Sustainable Tourism Development Project – Segreteria di Stato per il Turismo

⁸⁷ <https://thelovelyplaces.com>

dei possibili visitatori/turisti verso San Marino, in quanto tanto più aumentano le opzioni di vista, tanto più si amplia il range del mercato potenziale;

- *rafforzare le relazioni esistenti*: è, questo, un obiettivo di sistema, in quanto il rafforzamento delle relazioni esistenti porta indubbio beneficio al turismo ma non solo. Occorre pertanto continuare in quest'opera, anche ampliando le collaborazioni in essere.

Obiettivi di carattere specifico

- *acquisire supporti finanziari*: si tratta di un obiettivo importante per garantire finanziamenti al progetto e consiste nell'ottenimento di ulteriori finanziamenti europei legati all'ETC o ad altri soggetti/fondi. Dopo le prime due linee di finanziamento ottenute, si punta a raccogliere ulteriori risorse per l'implementazione progettuale;
- *conquistare nuovi cluster di clientela*: l'opportunità fornita da The Lovely Places è certamente quella di avvicinarsi a cluster di clientela interessata a specifiche tematiche itineranti e randonné, che si possono sviluppare in maniera performante solo in questa maniera;
- *incrementare le opzioni itineranti*: il progetto The Lovely Places si sviluppa attraverso itinerari e percorsi tematici, pertanto l'incremento di nuovi cluster di flussi turistici deriva anche dall'aumento delle opzioni, opportunità ed experience fruibili sul territorio, nella sua complessità progettuale.

Project devices

Valorizzazione territoriale. L'attività sinora svolta necessita di essere non solo mantenuta ma anche rafforzata, in quanto tale sistema di relazione e collaborazione rappresenta ben di più di una sola attività promozionale, come recentemente indicato anche dall'Organizzazione Mondiale del Turismo, che indica al Governo di San Marino di "creare insieme alle regioni italiane limitrofe nuove esperienze di turismo accessibile attraverso itinerari tematici. Gli itinerari portano prosperità alle aree rurali e urbane ed alle comunità che le ospitano⁸⁸". Sarà, quindi, necessario implementare tale attività, ampliando gli itinerari ed i percorsi, ponendo sempre massima attenzione alla valorizzazione ed alla centralità dei valori identitari della Repubblica di San Marino, sviluppando azioni promozionali e di valorizzazione territoriale in maniera sempre più innovativa. Tale attività dovrà essere svolta in strettissima connessione con le due Regioni ed i Comuni partecipanti, unitamente al Ministero del Turismo Italiano. Con quest'ultimo – e con il suo braccio operativo Enit – serve rafforzare la relazione per cogliere opportunità di vario genere (promozionali, di visibilità, di matching commerciale, etc.) alle quali agganciarsi.

⁸⁸ San Marino Action Agenda to advance Accessible Tourism 2030

- **Fotografia.** Il progetto The Lovely Places ha *consegnato* alla Repubblica di San Marino un ruolo da player primario in merito a progettazione, sviluppo sinergico, collaborazione e valorizzazione territoriale, ampliando quindi la propria reputazione e competenza nei confronti del Ministero del Turismo Italiano, delle due Regioni e dei 122 Comuni coinvolti.
- **Strategia.** Occorre rafforzare questo ruolo che si ha avuto la forza di ritagliarsi, rafforzando le attività svolte a sostegno dei territori coinvolti, procedendo altresì con ulteriori azioni di valorizzazione territoriale congiunta grazie a strumenti e modalità sempre più innovative.
- **Interventi.**
 1. Perfezionare i percorsi ed operare sul tema dell'accessibilità: dovranno essere ottimizzati i percorsi attivi come pure sarà necessario sviluppare percorsi e sistemi di certificazione dell'accessibilità nella Repubblica di San Marino, integrando i medesimi con quelli dell'ambito The Lovely Places, cercando di uniformare il tutto ai criteri italiani ed alle indicazioni europee in materia, andando poi a definire apposita attività di valorizzazione.
 2. Implementare le azioni congiunte: grazie alla possibilità di ottenere ulteriori finanziamenti europei⁸⁹, il progetto The Lovely Places può essere ulteriormente implementato e far sì che l'intero ambito coinvolto assuma maggiore visibilità e riconoscibilità, in una sorta di *movimento circolare* degli Ospiti, con la Repubblica di San Marino al centro.
 3. Sviluppare azioni di co-promotion: con riferimento all'attività promozionale, è necessario mantenere la collaborazione con l'Enit e l'Apt Servizi Emilia-Romagna: la pianificazione delle attività fieristiche sarà effettuata anche sulla base di un possibile affiancamento a questi Enti, al fine di dare sempre "collocazione geografica" alla Repubblica di Sa Marino, per raggiungere un più alto livello di riconoscibilità, senza però mai cedere alla propria individualità.

⁸⁹ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - pillar "Accordi internazionali"

Lo stato dell'arte

Con un indice di ricettività⁹⁰ pari allo 0,06%, la Repubblica di San Marino si pone ben al di sotto della sua potenziale capacità di ospitare turisti, considerando che l'indice ideale è pari al valore 1⁹¹. Se si considera la sola offerta alberghiera di categoria 4 stelle, in Repubblica vi è disponibilità di sole 139 camere – ed anche con la nuova struttura aperta a fine 2023 si raggiungono a malapena le 170 camere – mentre complessivamente le camere alberghiere non raggiungono quota quattrocento. Scarsa anche la disponibilità di posti letto in esercizi extra-alberghieri, gli ultimi dei quali hanno certamente immesso sul mercato un'offerta di qualità. Anche volgendo l'attenzione ai confronti dello *sharing tourism* ed analizzando la presenza di alloggi sulla piattaforma Airbnb, nel 2022 erano solo 48 gli alloggi disponibili⁹²: un numero, anch'esso, decisamente basso. L'indirizzo, quindi, non può che essere quello di incrementare la disponibilità ricettiva di San Marino, e questo incremento deve riguardare varie formule di ospitalità in grado di interessare target diversi di clientela: dall'hotel di lusso a quello middle, dall'albergo diffuso alla formula glamping, etc. gli investimenti necessari alla generazione di nuove strutture ed alla rigenerazione qualitativa di quelle esistenti. Anche il CONS individua come necessario "ampliare il comparto ricettivo, stante la sempre più scarsa disponibilità di posti letto in territorio che rende infruttuosa l'organizzazione di eventi sportivi di rilievo, non avendo strutture adeguate per l'ospitalità"⁹³.

Obiettivi di policy

Gli obiettivi che sono stati identificati per il *pillar* del sistema ospitale sono stati classificati come quelli di carattere generale – che riportano alla programmazione complessiva – e quelli specifici – che invece fanno riferimento a questa sezione.

Obiettivi di carattere generale

- *sostenere l'incremento dei turisti*: solo una maggiore disponibilità di posti letto permette di innalzare il numero degli arrivi e delle presenze, agendo quindi su coloro che soggiornano sul territorio, perché – in caso contrario – non si attiva la misura fondamentale per riequilibrare le quote esistenti tra turisti e day user;
- *agire sui mercati con più "fisico"*: i mercati – soprattutto quelli di lungo raggio – possono programmare la Destinazione San Marino solo se hanno in portafoglio una buona quantità di camere a loro disposizione, in grado di ottenere una corretta marginalità. Per essere presenti su tali mercati serve maggiore disponibilità e più qualità;

⁹⁰ Trattasi dell'indicatore che si calcola dividendo il numero di posti letto per numero abitanti

⁹¹ Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

⁹² Vedi Capitolo "Riflessioni su offerta e domanda"

⁹³ Programma di Politica Sportiva CONS – Ciclo Olimpico 2022-2024

- *innalzare l'appeal della Destinazione San Marino*: l'immissione sui mercati di nuove strutture ricettive crea anche un'immagine fresca e di maggior appeal per la destinazione San Marino, soprattutto se – oltre all'offerta ricettiva di tipo alberghiero – vi sono anche offerte nuove, inusuali.

Obiettivi di carattere specifico

- *generazione di nuove strutture ospitali*: occorre aumentare la disponibilità ricettiva in maniera consistente: le attuali 21 strutture alberghiere per complessivi 1.358 posti letto sono decisamente insufficienti per aggredire i mercati turistici, in particolar modo il sistema dell'intermediazione commerciale internazionale. Le altre strutture extra-alberghiere – fatta eccezione per l'unica struttura *plein air* – offrono alloggi tra loro non conformi e distribuiti in maniera molecolare. Si deve puntare almeno al raddoppio delle attuali camere alberghiere;
- *rigenerazione qualitativa delle strutture esistenti*: anche le attuali strutture alberghiere necessitano – per la maggior parte delle stesse – di migliorare qualitativamente la propria offerta, come pure di poter incrementare, quando possibile, la propria capacità ricettiva;
- *inserimento formule inusuali*: l'inserimento sul mercato turistico di nuove formule di ospitalità inusuali per questo territorio si rende necessario, sia per agire su nuovi target di clientela come pure per innovare l'immagine ospitale ed offerta. In questo occorre sviluppare nuove formule più che ragionare sulla quantità di nuovi posti letto.

Project devices

Ricettività alberghiera. Si è già più volte evidenziato come l'attuale offerta ricettiva non sia sufficiente a garantire alla Repubblica di San Marino un adeguato *rango* nella mappa turistica internazionale, e come sia necessario agire su questo tema, puntando sia all'ampliamento dell'offerta dal punto di vista quantitativo come pure di elevazione dal punto di vista qualitativo. Su questo tema occorre agire – nel caso di ampliamento della ricettività – attraverso un *modus operandi* che sia in grado di attrarre investimenti dall'estero⁹⁴ per puntare ad avere a disposizione quanto prima almeno 1.000 camere contro le circa 400 attuali (tutte le nuove disponibilità dovranno essere di livello minimo quattro stelle), per poi giungere entro il 2030 ad almeno 1.500 camere, mentre per quanto riguarda l'innalzamento della qualità dell'offerta si può agire sostenendo l'impegno nella fase di *restyling* e di rinnovamento degli imprenditori locali.

- **Fotografia**. Negli ultimi periodi si sono avvicinati investitori internazionali, alcuni dei quali manifestando palese interesse verso il settore turistico. Segnali, questi, di una forte attenzione nei confronti del territorio di San Marino, anche grazie ad

⁹⁴ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - pillar "Attrazione di investimenti"

eventuali agevolazioni (fiscali, incentivanti, occupazionali, etc.) che tali investitori possono ottenere dalla loro presenza ed attività in loco.

- **Strategia.** La strategia si basa ovviamente sull'incremento della disponibilità ricettiva a San Marino, condizione essenziale per "mettere a regime" l'intero piano delle attività e delle strategie contenute in questa programmazione.
- **Interventi.**
 1. Strutturare un Piano Speciale per lo Sviluppo della ricettività: al fine di rendere esecutiva la manifesta esigenza del territorio di immettere sul mercato sammarinese nuova capacità ricettiva alberghiera, si indica come essenziale la definizione di un Piano Speciale per lo Sviluppo della ricettività, che sarà sviluppato all'interno del NAP⁹⁵;
 2. Delineare i nuovi possibili investimenti e/o recuperi funzionali alla ricettività: si tratta di delineare i possibili nuovi ambiti di investimento per la creazione di nuova ricettività, sia attraverso la creazione di strutture ricettive ex-novo come pure grazie al recupero di vecchie strutture ricettive che sono state chiuse e/o abbandonate. Indicazioni previste nel Piano Speciale per lo Sviluppo della ricettività;
 3. Definire le opportunità di ampliamento e gli incentivi per l'innalzamento qualitativo: per quanto l'ampliamento delle attuali strutture (ove possibile) e tutti gli interventi che possono innalzare qualità e servizi ricettivi, dovranno essere indicati gli strumenti di supporto agli attuali imprenditori all'interno del Piano Speciale per lo Sviluppo della ricettività.

Albergo diffuso. Il tema dell'albergo diffuso può certamente rappresentare un'importante opportunità per il sistema ricettivo sammarinese, non tanto e non solo per aumentare la disponibilità di posti letto, ma anche perché trattasi di una tipologia di offerta strettamente connessa con l'identità storica e culturale di San Marino. Di certo, la possibilità di mettere a disposizione del mercato un'offerta di questo tipo rappresenta una risposta alle sempre maggiori richieste, da parte del mercato, di *ospitalità in comunità*, intendendo come tale la possibilità di vivere a contatto diretto con i residenti. Il progetto "albergo diffuso" può essere avviato tramite accordo pubblico/privato, come pure può essere completamente sviluppato dall'imprenditoria privata, nel rispetto degli standard che si andranno a definire.

- **Fotografia.** Il tema dell'albergo diffuso nel centro storico di San Marino era già stato valutato in passato: "*dovranno essere locali in centro storico o localizzati in ambienti di fascino, di appeal e qualità*"⁹⁶, ed ora come allora trattasi di un prodotto la cui richiesta è in continua crescita da parte di clientela individuale.
- **Strategia.** La realizzazione di questa nuova forma di ospitalità prende avvio dall'approvazione di una norma che regola gli standard dell'albergo diffu-

⁹⁵ National Action Plan - pillar "Attrazione di investimenti"

⁹⁶ Piano Strategico per il Turismo di San Marino - JFC - 2018

so. A seguito di ciò, dovranno essere individuati i Castelli per l'avvio di questa ricettività, come possono essere il Castello della Città ed il Castello di Borgo Maggiore (ma anche altri Castelli in base alla disponibilità di alloggi).

- **Interventi.**

1. Identificare le aree territoriali deputate all'albergo diffuso: a seguito dell'approvazione della disciplina relativa all'albergo diffuso, si tratta di individuare i Castelli – e all'interno dei medesimi le aree – dove avviare questa forma di ricettività. Una mappatura delle potenziali unità abitative di proprietà statale risulta essere il primo passo per assumere tale decisione (l'indicazione è quella di delineare un ambito dove concentrare la disponibilità di appartamenti).
2. Definire le modalità di collaborazione pubblico-privato: si tratta di delineare un rapporto nel quale il primo mette a disposizione i propri immobili⁹⁷ previo accordo di mantenimento qualitativo e fee sul venduto, ed il secondo si occupa della gestione, promozione e vendita, nonché dei servizi da fornire agli Ospiti. Il soggetto gestore privato integra tale disponibilità con ulteriori appartamenti (se in sua disponibilità).
3. L'integrazione verticale: risulta funzionale al rapido sviluppo del progetto l'opzione legata ad una formula di gestione che può prevedere, per ottimizzare i servizi, la connessione dell'albergo diffuso con strutture ricettive già esistenti, ottimizzando in questa maniera l'utilizzo della reception come unica centrale di accoglienza, sempre considerando che trattasi di due formule ricettive distinte.

Glamping. Questa tipologia *inusuale* di offerta turistica rappresenta sempre di più un fattore altamente attrattivo per una fascia di clientela in continuo aumento, ed in particolar modo clientela dell'Europa del nord ma anche italiani. Trattasi di un'offerta ubicata in ambienti naturalistici, in aree non urbane, capaci di garantire agli Ospiti un contatto diretto con la natura, in un'ambientazione di fascino: un'offerta ricettiva le cui parole chiave sono "charme, design, natura, eco". Si tratta di una tipologia di alloggio che, come indicato, attrae soprattutto stranieri (60,2%), con profilo prevalente di famiglie (44,8% ed un'età media di 45 anni) e coppie (43,8% con un'età media di 32 anni) e clientela proveniente da Germania (24,9%), Olanda (19,9%), Francia (8,9%), Regno Unito (7,9%)⁹⁸, etc. È importante considerare che tale offerta non è affine al mass market in quanto con servizi altamente customizzati.

- **Fotografia.** L'offerta glamping non è ancora regolamentata nella Repubblica di San Marino (e pochissimo anche all'estero, Italia compresa). Sul territorio è già

⁹⁷ A norma dell'art.23 - Legge 147/2017

⁹⁸ Glamping & Unconventional – Think Future – TTG

utilizzato questo termine da una struttura⁹⁹ per la promozione e la vendita di alcuni alloggi.

- **Strategia.** Con la fase di regolamentazione di questa nuova tipologia di offerta la Repubblica di San Marino sarebbe il primo Stato a normare il glamping: dal punto di vista strategico ciò permetterebbe di promuovere e comunicare a livello internazionale un prodotto “certificato”, agendo positivamente non solo sulle presenze – in quanto trattasi di unità abitative in numero sempre limitato – ma soprattutto sull’appeal e la qualità della Destinazione San Marino.
- **Interventi.**
 1. Ampliamento del Regolamento 3/2010¹⁰⁰: si tratta di ampliare le tipologie di ricettività presenti in Repubblica, definendo la nuova tipologia “glamping” con le relative tipologie permesse, quali sono i soggetti che possono sviluppare tale formula e con quali regole ed i relativi requisiti necessari per ottenere questa denominazione, nonché le regole di utilizzo del termine. Serve altresì individuare – in stretta connessione con gli Enti territoriali interessati¹⁰¹ – le aree dove possono essere localizzate queste strutture.
 2. Sostegno formale all’avvio dell’offerta: al fine di garantire piena linearità tra questa nuova tipologia di offerta e le esigenze del mercato, l’Ufficio del Turismo – anche tramite la Commissione per la classificazione e vigilanza sulle imprese ricettive¹⁰² – fornirà assistenza professionale alle imprese che vorranno avviare questa formula ricettiva, nella fase stessa di strutturazione della medesima.
 3. Sostegno promozionale all’avvio dell’offerta: in questo caso, considerando che questa formula di alloggio rappresenta anche uno strumento di comunicazione ottimale per creare – da un lato – valore qualitativo all’offerta e – dall’altro – interesse verso nuovi target – l’attività promozionale dell’offerta “glamping” nella sua complessità sarà sostenuta operativamente dall’Ufficio del Turismo.

⁹⁹ Centro Vacanze San Marino

¹⁰⁰ Regolamento di attuazione delle imprese ricettive di cui ai titoli II e III della Legge n°22/2006 “Legge Quadro sul Turismo”

¹⁰¹ Segreteria di Stato per il Territorio, l’Ambiente, l’Agricoltura, etc. ed UGRAA

¹⁰² Articolo 20 - Legge n°22/2006 “Legge Quadro sul Turismo”



Lo stato dell'arte

Negli ultimi anni la Repubblica di San Marino ha cominciato ad operare con maggiore attenzione sulla strutturazione e promozione di prodotti turistici, e ciò è stato causato dall'avvento del Covid, periodo nel quale il sostanziale blocco dei flussi turistici ed il conseguente riavvio di un mercato che avanzava nuove richieste esperienziali hanno, di fatto, dato una repentina accelerazione alla definizione di nuove opzioni territoriali. Nuovi stimoli, quindi, hanno portato l'organo di governo del turismo sammarinese a spingere con forza sulla costruzione di nuove tematiche, seguendo – da un lato – le indicazioni strategiche della precedente programmazione¹⁰³ e – dall'altro – cercando di anticipare le istanze provenienti dal mercato. Lo sviluppo e l'implementazione di prodotti turistici con caratteristiche di innovazione garantiscono una più ampia apertura sui mercati, permettendo anche di mirare su precisi target e mercati di interesse.

Obiettivi di policy

Anche per i prodotti turistici gli obiettivi identificati vengono differenziati tra quelli di carattere generale – che quindi sono da riportare alla programmazione nel suo complesso – e quelli specifici – i quali fanno specifico a questa sezione. Tutti obiettivi che si intendono raggiungere con questo *pillar*.

Obiettivi di carattere generale

- *generazione di nuovo appeal*: appare evidente che l'inserimento sui mercati di nuove tematiche di prodotto genera interesse anche nei confronti di cluster che, sinora, non avevano trovato opzioni di proprio interesse e non valutavano San Marino quale opzione di soggiorno;
- *ampliamento dei mercati di riferimento*: per le caratteristiche proprie di tali prodotti turistici, gli stessi permettono sia di presentarsi sui mercati tradizionali conquistando nuovi segmenti, sia di avvicinarsi a nuove aree;
- *incremento delle presenze turistiche*: trattasi, questo, di un obiettivo conseguente all'inserimento sui mercati di nuovi prodotti turistici, in quanto il consumo dei medesimi è strettamente connesso al soggiorno in Repubblica.

Obiettivi di carattere specifico

- *conquista di nuovi target mirati*: considerando che ogni singolo prodotto si riferisce ed interessa specifici target, si intende con questa attività andare a colpire segmenti di mercato differenziati in base ad una molteplicità di criteri (capacità di spesa, aree/mercato, interesse su periodi di bassa stagionalità, etc.);

¹⁰³ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

- *implementazione prodotti focus*: occorre far sì che i prodotti turistici che già oggi costituiscono il focus delle proposte di San Marino vengano rafforzati, andando altresì ad individuare eventuali ambiti di nuova penetrazione sui mercati;
- *sperimentazione nuove tematiche*: in questo caso si tratta di sperimentare concretamente la capacità di alcuni prodotti turistici – alcuni mai realmente proposti, altri ancora in fase di avvio – di conquistare market share internazionale.

Project devices

Prodotto MICE. Il settore dei meeting, incentive, congressi ed eventi ha subito, negli anni, diverse vicissitudini, e nei confronti dei quali ci si presenta però sui mercati internazionali con una struttura primaria – il Centro Congressi Kursaal, certamente di grande fascino estetico e con materiali di alta qualità – che presenta limiti strutturali piuttosto evidenti. In primis, per la condizione di essere solo parzialmente utilizzabile – vista la presenza, all'interno dello stesso stabile, di San Marino RTV e del Corpo della Gendarmeria – e non nella piena fruibilità del sistema congressuale: ciò limita chiaramente gli spazi a disposizione. Appare altresì evidente come vi siano altri minus che limitano il pieno sfruttamento del Kursaal: dal fatto stesso di essere stato concepito in un periodo in cui le esigenze della convegnistica erano diverse da quelle attuali alla carenza di parcheggi disponibili, dalla mancanza di un ristorante interno ad altri limiti in termini di servizi: tutti questi rappresentano fattori che ne comprimono le potenzialità. Questa affermazione trova pieno riscontro in ambito italiano, dove le sedi congressuali hanno direzionato, nel 2023, i propri investimenti nel 30,4% in “riqualificazione degli spazi interni” e nel 27,9% dei casi in “implementazione delle dotazioni audio-video”¹⁰⁴. Vi è poi l'ulteriore limite dettato dalla scarsa ricettività, oltremodo molto distribuita sul territorio.

- **Fotografia**. Negli ultimi anni si è raggiunta una fase di razionalizzazione dei costi e di efficientamento della struttura, integrando le funzioni e sviluppando piena collaborazione tra il soggetto gestore (GDT Service) ed i partner operativi (Convention & Visitors Bureau e San Marino Destination).
- **Strategia**. Nella consapevolezza che mancano i presupposti di base per l'utilizzo completo del Kursaal a fine esclusivamente congressuali, l'attività da svolgere è quella di migliorare sempre più un utilizzo funzionale del Centro Congressi Kursaal ai fini dell'incremento del prodotto MICE, ampliando però anche le possibili sedi da inserire in portafoglio (anche se di minor pregio e con spazi più limitati).
- **Interventi**.
 1. Ampliare e rafforzare la collaborazione con il Palacongressi di Rimini, ottenendo così vantaggi reciproci: accordo funzionale per acquisire – da un lato – maggiore notorietà ed un numero maggiore di gestione di piccoli/medi appuntamenti e – dall'altro – per avanzare congiuntamente candidature internazio-

¹⁰⁴ Rapporto OICE 2023

nali e, di conseguenza, avere ricadute da tali importanti eventi anche sul territorio sammarinese;

2. Ampliare il palmares delle location da proporre sul mercato: trattasi di un input sempre valido¹⁰⁵, sia differenziando quindi gli spazi per dimensionamento, qualità, localizzazione e pricing, sia pensando ad altre opportunità di utilizzo di sale e luoghi pubblici e privati (ad esempio Palazzo Graziani);
3. Verificare l'opzione di location non convenzionali: per uscire dalle condizioni puramente "strutturali" – che limitano lo sviluppo del settore – occorre valutare le opportunità che possono creare location non convenzionali per la proposizione sui mercati di meeting ed incentive più innovativi ed inusuali, che stanno attirando sempre di più l'attenzione dei nuovi organizzatori di eventi/congressi (ad esempio the Market, il Museo della Civiltà contadina, la Cava dei Balestrieri, strutture/tensostrutture sportive, etc.). Si tratta di un trend sul quale ci si può inserire.

Prodotto Sport. Il segmento sportivo può rappresentare, per il territorio, un *gancio* ottimale per l'incremento dei flussi turistici. Gli impianti sportivi presenti sul territorio della Repubblica, infatti, sono in grado di *coprire* una quantità enorme di discipline sportive, grazie all'attivismo del CONS e delle Federazioni presenti. Tuttavia, è necessario ampliare la connessione tra sport e turismo, con la precisa finalità dell'utilizzo degli impianti anche per favorire lo sviluppo di flussi legati al turismo sportivo, le cui opportunità vanno ben oltre gli eventi che annualmente già si svolgono a San Marino. Vi sono infatti impianti che rimangono sottoutilizzati e che, invece, rappresentano un plus valoriale sul quale investire, anche perché – considerando la carenza di risorse per le continue esigenze di rinnovamento ed adeguamento di tali impianti – lo sfruttamento degli spazi sportivi con finalità turistiche garantisce introiti da reinvestire nelle stesse strutture. Un mercato, questo, decisamente interessante ed in continua crescita, che si sviluppa grazie alle stesse Federazioni ma anche a T.O. specializzati e ad associazioni/società sportive: basti considerare, a tal proposito, che il 40,4% di tali associazioni – ambito italiano – organizza eventi, camp, gare al di fuori del proprio territorio comunale, ed ognuna di esse si impegna per un numero complessivo di 37,1 giornate fuori casa, con una predilezione per i mesi di giugno e dicembre - per la partecipazione ad eventi e manifestazioni - e di marzo e maggio per le gare ed i tornei¹⁰⁶.

- **Fotografia.** La molteplicità e differenziazione degli impianti sportivi sammarinesi sono, per legge¹⁰⁷, gestiti e destinati alle Federazioni ed al CONS. Molti di questi impianti rimangono costantemente ad uso esclusivo degli iscritti sammarinesi, con una percentuale di giorni di utilizzo che permetterebbe un *parallelo impiego* a fini turistici.

¹⁰⁵ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

¹⁰⁶ Studio sul Turismo ed eventi sportivi per vacanze all'aria aperta – JFC per Apt Servizi - 2020

¹⁰⁷ Legge 149/2015 "Disciplina dell'attività sportiva"

- **Strategia.** Per sviluppare questo prodotto turistico è necessaria un'apertura delle Federazioni all'utilizzo – ovviamente controllato – degli spazi sportivi ad eventi ed appuntamenti di turismo sportivo. Questa disponibilità garantisce alle stesse Federazioni l'opportunità di ottenere incassi funzionali alla manutenzione ed al rinnovamento degli impianti stessi. Risulta inoltre ottimale una revisione normativa¹⁰⁸ che preveda l'inserimento di un articolo centrato sull'integrazione con il turismo, finalizzata allo sviluppo di flussi.
- **Interventi.**
 1. Attivare step funzionali: si tratta di avviare un percorso che permetta al CONS ed alle Federazioni di proporre sul mercato l'utilizzo degli impianti sportivi, al fine di acquisire eventi, appuntamenti e clinic/camp/stage, etc. nei periodi di non utilizzo delle medesime strutture. Il primo step è quello normativo, seguito dalla definizione delle possibili disponibilità, regolamento di utilizzo, pricing, partnership commerciali per la gestione, etc.
 2. Definire una promozione *careful* sul segmento: l'attività di immissione sul mercato di questa tipologia di disponibilità/offerta deve seguire precisi canali commerciali ed essere rivolta ai sistemi di gestione aggregata (profit e no profit), senza disperdere energie e risorse su strumenti non performanti e/o sulla clientela finale.
 3. Conciliare funzioni diverse: serve altresì svolgere un'azione di *moral suasion* da parte del CONS e delle Federazioni affinché tutti acquisiscano consapevolezza sul valore di tale relazione sport/turismo, strumento essenziale per mantenere la qualità degli impianti e, a volte, la loro sopravvivenza.

Prodotto Outdoor. Questo prodotto si differenzia dal precedente¹⁰⁹ in quanto non si basa sull'esigenza primaria dell'utilizzo di strutture sportive, oltre a rivolgersi in prevalenza alla clientela diretta. Il prodotto outdoor era stato identificato nella precedente programmazione strategica¹¹⁰ e sul medesimo il governo del turismo sammarinese si è attivato con forza negli ultimi anni, anche a seguito della crescita esponenziale del fenomeno avvenuta negli anni post Covid-19. L'offerta è ora strutturata e ben posizionata, e sulla medesima occorre insistere per ottenere una maggiore penetrazione sui mercati, anche in considerazione delle 255 diverse discipline sportive outdoor classificate¹¹¹. Il passaggio da fare con questa programmazione è quello dell'implementazione dei servizi e della strutturazione di experience, che devono essere in grado di rappresentare offerte ancillari per ampliare la durata media del soggiorno degli Ospiti sul territorio.

- **Fotografia.** Le offerte outdoor della Repubblica di San Marino stanno diventando sempre di più un punto di riferimento per tutti coloro che desiderano praticare una disciplina sportiva all'aperto. Bike, hike e cammini costituiscono i prodotti

¹⁰⁸ Legge 149/2015 "Disciplina dell'attività sportiva"

¹⁰⁹ Prodotto Sport

¹¹⁰ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

¹¹¹ Osservatorio Italiano del Turismo Outdoor

primari del territorio, ai quali si aggiungono una molteplicità di ulteriori opzioni sportive.

- **Strategia.** Sul prodotto outdoor occorre continuare ad investire, puntando ad un innalzamento qualitativo dell'offerta, ad un ampliamento delle opzioni di movimento *slow* (ad esempio il Cammino del Titano, quello del Santo Marino, di San Francesco, la via Romeo Germanica ed i percorsi Napoleonici) ed allo sviluppo di itinerari d'ambito, all'interno della strategia di sviluppo di partnership di confine prevista in questa programmazione¹¹².
- **Interventi.**
 1. Aumentare i servizi e le experience: considerando che l'offerta può dirsi "strutturata", occorre ampliare i servizi presenti lungo i percorsi e/o ad essi connessi – segnaletica compresa, come pure la loro qualità. Oltre a ciò, è altresì essenziale incrementare e differenziare le experience mixate (soprattutto con opzioni di degustazione, visite ai produttori, etc.) da proporre sui mercati, sia per conquistare nuova clientela con questo specifico interesse, come pure per allungare il soggiorno degli Ospiti presenti.
 2. Assicurare manutenzione continua: quando si parla, come in questo caso, di prodotti turistici che vengono vissuti a diretto contatto con la natura, allora il tema di una corretta manutenzione è essenziale per la fruibilità di tali percorsi.
 3. Incrementare lo sviluppo verticale ed orizzontale: il valore dei percorsi e degli itinerari è tanto maggiore quanto più elevata è la loro diffusione territoriale e, pertanto, si procederà al continuo ampliamento verso i territori limitrofi, oltre il confine di Stato.

Prodotto Wedding. Il segmento del wedding tourism continua a rappresentare, per San Marino, un'opportunità straordinaria per l'acquisizione di clientela internazionale big spender e per la capacità di creare *allure* attorno alla Destinazione. Nell'ultimo periodo – a seguito della precedente programmazione¹¹³, nella quale si affermava che "lo spazio di sviluppo è enorme, soprattutto per una Destinazione come San Marino che può vendere location di fascino, storia, cultura, landscape" - è stata definita la San Marino Wedding Destination¹¹⁴, che ora necessita di essere implementata nelle sue funzioni ed operatività, anche con azioni sperimentali. Si tratta di partire dall'essenziale, dalla consapevolezza che vi è un "dimensionamento" corretto che la Repubblica di San Marino può avere sul mercato del wedding, quindi proporsi per matrimoni numericamente limitati (max 100 Ospiti, per garantire ospitalità e location adeguati), ma di middle ed high level, facendo forza su alcuni valori di interesse per gli sposi provenienti dai Paesi a lungo raggio, vale a dire la storia, l'enogastronomia, lo shopping di lusso, le tradizioni

¹¹² Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - *pillar* "Partnership di Confine"

¹¹³ Piano Strategico per il Turismo di San Marino - JFC - 2018

¹¹⁴ Regolamento 8/2022 – Regolamento Attuativo art.11 del Decreto Delegato 10/2022

locali, etc. In attesa di inserire nuovi tasselli in grado di aumentare il numero di venues ed ospitalità a disposizione, potendo così aggredire mercati e target sempre più ampi ed interessanti. In questo contesto assume valore la presenza del San Marino Outlet Experience, come pure rientra anche il futuro del Nido del Falco – location che può diventare il fulcro di questo prodotto turistico – ed il tema della ristorazione “stellata”, che rappresenta un ulteriore elemento di importante caratterizzazione per questo segmento di mercato.

- **Fotografia.** Attorno al prodotto wedding non è stata ancora definita una precisa attività promo-commerciale per la mancanza di grandi location in grado di accogliere questi appuntamenti in caso di pioggia.
- **Strategia.** Considerando le peculiarità del territorio e le location a disposizione, si ritiene essenziale avviare l’attività di penetrazione sui mercati wedding calibrando attentamente l’offerta su matrimoni numericamente gestibili.
- **Interventi.**
 1. Avviare la fase commerciale: in linea con quanto affermato in precedenza e facendo attenzione a calibrare con attenzione investimenti promozionali e sistema commerciale, si ritiene necessario avviare la fase di proposizione sui mercati con un’offerta wedding declinata su San Marino e le sue unicità.
 2. Puntare a nuovi investimenti¹¹⁵: l’incremento dei posti letto di qualità, la nascita di nuove venues di fascino unitamente all’utilizzo di potenziali location sinora non considerate funzionali a questo prodotto turistico ampliando le opportunità di conquistare nuovi flussi di turisti big spender, appunto il segmento wedding. Questa linea di intervento è successivamente esplicitata¹¹⁶.
 3. Focalizzare l’attenzione sulla ristorazione di livello: altro elemento essenziale per ottenere penetrazione sul mercato del wedding tourism è quello della ristorazione di qualità. È necessario sostenere il ritorno e/o l’avvio di un ristorante stellato Michelin.

Prodotto Cineturismo. La Repubblica di San Marino è, di per sé, una location straordinaria per la realizzazione di film, documentari, spot, etc. con scenografie naturali che possono essere apprezzate dalle case di produzione. Su questa tematica ci si è già attivati da tempo – grazie alla partecipazione ad Estimar, Festival del Cinema italo-spagnolo di Palma di Maiorca e, più recentemente, alla partecipazione alla 79° Mostra Internazionale d’Arte Cinematografica di Venezia – ed oggi la Repubblica di San Marino ha in essere progetti per la realizzazione di audiovisivi, anche in sinergia con le Regioni italiane confinanti e con le Film Commission di riferimento. Oltre a ciò, il territorio ha visto anche ospitare il Festival Cinematografico “L’Europa a San Marino, San Marino in Europa” e molteplici ulteriori attività in linea con questo filone. In questo contesto occorre operare in maniera altamente professionale, proprio perché la Repubblica di

¹¹⁵ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - *pillar* “Investimenti strutturali”

¹¹⁶ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - *pillar* “Attrazione di investimenti”

San Marino ha l'opportunità di ricavare benefici economici e, prima ancora, di alta visibilità internazionale. Basti pensare, a tal proposito, che, con riferimento all'Italia, "le produzioni cinematografiche rappresentano un volano eccezionale per comunicare le bellezze ed i luoghi più significativi (omissis) e generano, sui territori dove avvengono le riprese, un beneficio economico stimato in 597 Milioni 440mila Euro. Di questi, la maggior parte – 321 Milioni di Euro circa – è il valore economico generato da coloro, italiani e stranieri, che scelgono di soggiornare e/o visitare in giornata i luoghi delle sceneggiature. Si tratta di complessive 1 Milione 344mila presenze turistiche (17,7% stranieri) e 11 Milioni 603mila day user (34,2% stranieri). L'altra quota è generata da quanto le case di produzioni 'lasciano" sul territorio durante le riprese, che è pari ad ulteriori 276 Milioni 272mila Euro, la maggior parte dei quali (il 41,5%) è distribuito tra le maestranze/tecnici locali e le strutture alberghiere che ospitano le truppe¹¹⁷". Basti pensare che la Svizzera, nei primi anni di questo secolo, ha ospitato mediamente 25 film di Bollywood all'anno, diventando Destinazione popolare tra gli indiani, che – già nel 2004 – hanno fatto incrementare del 6% il tasso di turismo annuo¹¹⁸. Occorre pertanto inserirsi in questo segmento di mercato, considerando che "c'è un tesoretto che lega a filo doppio il mondo del cinema e quello del turismo; il fenomeno si sviluppa su quei territori che hanno località funzionali alle esigenze delle produzioni cinematografiche¹¹⁹".

- **Fotografia.** Su questo potenziale prodotto turistico sono stati avviati i primi approcci con alcune case di produzione, ed alto è l'interesse delle medesime e dei location manager verso il territorio.
- **Strategia.** L'attività strategica da impostare per acquisire quote di mercato su tutti i mercati, anche lontani, si basa sulla strutturazione di un plafond di servizi e benefit.
- **Interventi.**
 4. Delineare key points: si tratta di individuare e classificare i punti chiave che possono differenziare l'offerta della Repubblica di San Marino in questo segmento di mercato, *indirizzando* così le case di produzione alla fruizione del territorio per la presenza di risorse tangibili, funzionali alla loro attività.
 5. Svolgere azioni di presentation: si tratta di avviare un'azione di alto livello relazionale affinché la Repubblica di San Marino venga prima percepita, poi utilizzata per la realizzazione di film, fiction, serie TV, documentari, spot e servizi fotografici, agendo sul fattore primario che condiziona la scelta delle location, che è quello della "bellezza, attrattiva ed estetica¹²⁰";
 6. Svolgere azioni commerciali: si tratta di mettere in rete tutte le possibili azioni per ingaggiare le case di produzioni, dai servizi logistici a quelli burocratici,

¹¹⁷ "Il Cineturismo in Italia, il valore economico del fenomeno" – JFC - 2023

¹¹⁸ "Cultural Affinity and Screen Tourism" – UNWTO, Netflix - 2021

¹¹⁹ Irene Maria Scalise – Affari & Finanza, La Repubblica - 2023

¹²⁰ "Il Cineturismo in Italia, il valore economico del fenomeno" – JFC - 2023

dall'assistenza operativa al reperimento di fondi, etc. sinanche all'attivazione di rapporti di collaborazione con location manager.

National Anniversary. La storia della più antica Repubblica del mondo può apparire scontata per chi la vive quotidianamente, ma così non è per tutti coloro che – soprattutto per i residenti in Paesi lontani – sono affascinati dalla storia di San Marino. Si può quindi lavorare attorno ad un prodotto turistico che faccia leva su tali valori, agendo sulla costruzione di prodotti ed experience strettamente connesse con l'identità della Repubblica, anche perché trattasi di una tipologia di offerta assolutamente non riproducibile altrove, quindi con un alto indice di unicità e, pure, con carattere di esclusività, in quanto le opportunità di “national anniversary” sono limitate. Naturalmente questa tipologia di prodotto turistico ruota attorno al valore storico, culturale ed identitario della Repubblica di San Marino.

- **Fotografia.** Gli appuntamenti istituzionali della Reggenza sono, di certo, momenti di grande fascino da vivere anche da parte di Ospiti. Si tratta di eventi che non sono mai stati valorizzati dal punto di vista turistico, ma sempre vissuti “internamente”, nonostante si manifesti un palese interesse - da parte dei residenti in Paesi stranieri – a vivere questi momenti altamente identitari.
- **Strategia.** Si tratta di costruire, attorno agli eventi storicamente identitari della Repubblica di San Marino e della Reggenza – vale a dire e due Cerimonie di investitura dei Capitani Reggenti, l'Anniversario di Fondazione della Repubblica ed eventualmente anche il Corpus Domini e la Festa di Sant'Agata - specifici prodotti turistici.
- **Interventi.**
 1. Definire la tipologia di prodotto turistico: il primo step da compiere è quello della definizione del prodotto turistico da proporre sui mercati, che deve rappresentare al meglio la cultura, la storia, l'identità e le tradizioni della Repubblica di San Marino, facendo leva sulla partecipazione diretta in occasione degli eventi in precedenza indicati.
 2. Dare valore esclusivo: considerando che trattasi di prodotti turistici “a numero limitato” e, pertanto, ad alto valore economico, tutte le attività di costruzione delle offerte devono rispettare i canoni dell'esclusività e della personalizzazione.
 3. Sviluppare attività collegate: una volta avviata la sezione riguardante il prodotto turistico, risulta estremamente funzionale al progetto ed all'immagine della Repubblica di San Marino sviluppare attività accessorie, sul modello della famiglia reale britannica¹²¹.

¹²¹ www.royalcollectionshop.co.uk

ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI

Lo stato dell'arte

La Repubblica di San Marino rappresenta un interessante polo di attrazione di investimenti da parte di imprenditori, professionisti, investitori e soggetti istituzionali esteri: è infatti possibile usufruire di agevolazioni in ambito fiscale, di credito agevolato, incentivi occupazionali, etc., unitamente alle diverse opportunità di acquisizione di residenza¹²². In questo contesto, viste le relazioni internazionali che una molteplicità di soggetti – sia pubblici che privati – detengono, risulta evidente che vi siano altrettanti molteplici approcci al territorio da parte di potenziali investitori esteri: nonostante ciò, si manifesta una sorta di “disattenzione volontaria”¹²³ verso tali capitali. Succede così che, negli anni, molte relazioni di potenziale interesse siano svanite e/o non si siano concretizzate, creando anche una sorta di incredulità popolare rispetto a dichiarazioni relative a nuovi, importanti investimenti. Tuttavia, è innegabile che la repubblica di San Marino necessiti di effettuare nuovi, moderni, funzionali investimenti, soprattutto di tipo strutturale¹²⁴, per sostenere e rafforzare l'industria del turismo. È importante ricordare che in Repubblica insiste la Camera di Commercio - Agenzia Sviluppo Economico di San Marino, il cui compito è estremamente complesso, in quanto mixa attività tipiche di una Investment Promotion Agency, di una International Trade Agency, di un Ente di Accreditemento e di una Camera di Commercio nazionale, agendo sempre quale soggetto istituzionale che opera nell'interesse della Repubblica di San Marino.

Obiettivi di policy

Gli obiettivi individuati e che si intendono raggiungere con questo *pillar* sono differenziati tra quelli di carattere generale – che quindi sono da riportare alla programmazione nel suo complesso – e quelli specifici – che, invece, si riferiscono specificatamente a tale sezione.

Obiettivi di carattere generale

- *garantire l'incremento dei servizi*: l'attivazione di nuovi capitali che vengono investiti sul territorio in fattori strutturali permette di far sì che la Repubblica di San Marino aumenti i servizi che mette a disposizione degli Ospiti, ma anche dei residenti;
- *definire e sostenere una visione strategica di sviluppo*: solamente attraverso una visione strategica fortemente condivisa da parte del Governo di San Marino è possibile agire sulla realizzazione di grandi progetti di sviluppo per la Destina-

¹²² “Fare impresa, lavorare e vivere a San Marino: guida breve” – Camera di Commercio - Agenzia Sviluppo Economico di San Marino

¹²³ Affermazione di uno stakeholder

¹²⁴ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - *pillar* “Tematiche strutturali”

zione. Progetti che devono essere sostenibili e, pertanto, in grado di generare economia;

- *avviare una comunicazione strategica ed operativa*: una corretta attività di comunicazione operativa che segua le linee strategiche è obiettivo importante per conquistare target di interesse, selezionando quindi coloro che rappresentano linee di coerenza e linearità con l'ecosistema sammarinese attuale e/o di realistica prospettiva.

Obiettivi di carattere specifico

- *attrarre nuovi investitori*: è, questo, l'obiettivo primario di questo pillar, in quanto l'intera attività proposta serve a generare nuovi flussi di denaro da parte di imprese, professionisti ed enti pubblici stranieri verso la Repubblica di San Marino. Risorse che vengono investite nella rigenerazione o creazione di strutture a servizio dei residenti e dei turisti, con una particolare attenzione al sistema della ricettività alberghiera di medio/alto livello¹²⁵;
- *operare in maniera sinergica*: questo progetto può giungere a tale obiettivo solamente se vi è un gioco di squadra sinergico, con indicazioni chiare sui ruoli dei vari soggetti in campo, siano essi istituzioni e pubblica amministrazioni con i relativi rappresentanti, player privati e rappresentanze, Camera di Commercio - Agenzia Sviluppo Economico di San Marino, etc.;
- *allocare budget*: per lo svolgimento dell'attività prevista, per la realizzazione del NAP e delle relative azioni di penetrazione sui mercati con attività di comunicazione, si rileva la necessità di delineare un budget a sostegno dell'azione.

Project devices

Impulso strutturale. Questo progetto è strettamente connesso alla manifestata esigenza di effettuare nuovi investimenti strutturali sul territorio, ed a tal proposito si rende necessario pianificare con estrema attenzione tale attività. Infatti, per la presentazione a potenziali investitori stranieri di progetti privati e/o pubblici servono specifiche competenze, che devono essere in grado di assorbire ed illustrare aspetti tecnici, economici, legali, finanziari e fiscali, sia a livello nazionale – quindi del contesto sammarinese – che internazionale. Serve, inoltre, un'azione unica di promozione e coordinamento, senza la quale si rischia le perdite di notevoli opportunità. La gestione frammentaria e non sempre coordinata tra i vari stakeholders rischia anche di vedere aumentare e disperdere gli sforzi istituzionali. In questo contesto l'utilizzo della Camera di Commercio - Agenzia Sviluppo Economico di San Marino quale soggetto attuatore di tale azione risulta lineare anche con lo statuto della medesima, indicata come "lo strumento delle politiche statuali in tema di promozione della Repubblica di San Marino all'estero, di attrazione di investimenti diretti esteri e di accompagnamento dell'impresa nell'avvio

¹²⁵ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - pillar "Sistema ospitale"

dell'attività in territorio e di assistenza al suo sviluppo nel tempo in territorio e all'estero, nonché di analisi economica a supporto delle imprese e del Paese”.

- **Fotografia.** Come già accennato in precedenza¹²⁶, l'avvicinamento al territorio di detentori di capitali internazionali non si è – purtroppo – ancora tradotto in investimenti concreti in ambito strutturale.
- **Strategia.** La strategia è quella di indirizzare professionalmente i potenziali investitori stranieri andando in closing con il maggior numero possibile di opportunità.
- **Interventi.**
 1. Realizzare il NAP *National Action Plan*: si tratta del piano nazionale complessivo dei possibili investimenti che si possono effettuare nella Repubblica di San Marino contenente il Piano Speciale per lo Sviluppo della ricettività. Il NAP è di competenza della Camera di Commercio –Agenzia Sviluppo Economico di San Marino, e conterrà quindi le opportunità di investimento di vario genere, una sorta di “portafoglio di opportunità”. Un piano d'azione che genera sinergie fra i progetti e le fasi costituenti; un piano ambizioso, sistemico, realistico e di visione almeno decennale.
 2. Seguire policy di gestione degli interessi verso la Repubblica di San Marino: è, questo, uno step fondamentale affinché non si disperdano potenziali interessi verso possibili investimenti. In questa fase è essenziale far sì che vi sia un riferimento unico in grado di fornire tutte le indicazioni su possibili investimenti ed agevolazioni – l'Agenzia per lo Sviluppo – sempre in stretta connessione con il referente locale, sia esso pubblico che privato, il quale ha avviato tale opportunità relazionale.
 3. Attribuire specifico mandato: l'ultimo passaggio, al fine di garantire all'Agenzia per lo Sviluppo di rispondere appieno alla sua denominazione “Official Business Gate”, è quello di dare alla stessa agenzia uno specifico mandato governativo per attività di attrazione degli investimenti, utilizzando pertanto il NAP quale strumento primario per lo svolgimento di tale attività. Attività svolta in coordinamento con le Segreteria Turismo, Industria e Affari Esteri.

¹²⁶ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - pillar “Sistema ospitale”

Lo stato dell'arte

È indubbio che il tema strutturale rappresenti, per la Repubblica di San Marino, un fattore determinante per l'innalzamento quali-quantitativo della propria offerta di servizi turistici. Una tematica, questa, che deve sempre rispondere ai criteri sinora più volte esposti in questo *Tourism Marketing & Development Plan*, riassumibili in azioni che siano in grado di “mettere al centro le persone, il rispetto dell'identità culturale, dei valori e del patrimonio di luoghi, edifici e comunità”¹²⁷. Un patrimonio che deve essere salvaguardato e reso fruibile, perché solo in questa maniera è possibile avere un'evoluzione positiva del concetto stesso della Destinazione San Marino. Appare tuttavia altrettanto evidente che agire sugli elementi strutturali richieda tempo e forte volontà politica, ma trattasi – questo – di un passaggio inderogabile. Ne sono consapevoli tutti, Segretari compresi. Da tempo, infatti, si dibatte su progetti di vario genere: già nella precedente programmazione turistica¹²⁸ si affermava che serviva far “nascere e diffondere luoghi di aggregazione sociale” e che “il centro storico deve acquisire più freschezza e vivacità”, come pure veniva indicato che “in questo contesto rientra anche una nuova funzionalità dell'ex Cinema Turismo”. Partendo, sempre, dall'esigenza di fornire maggiori servizi ed aumentare l'attrattività turistica della Repubblica di San Marino, emerge come siano diverse le azioni che si possono realizzare in questo ambito, in linea con la seguente affermazione: “le infrastrutture, la connettività, gli spazi pubblici, le connessioni, questi sono effettivamente il DNA di una città”¹²⁹.

Obiettivi di policy

Per quanto riguarda la parte strutturale, gli obiettivi identificati sono stati differenziati tra quelli di carattere generale – che quindi sono da riportare alla programmazione nel suo complesso – e quelli specifici – che fanno riferimento a questa sezione: obiettivi che si intendono raggiungere con questo *pillar*.

Obiettivi di carattere generale

- *innalzamento dell'immagine percepita*: la creazione di nuove strutture, ed anche il recupero di altre che non vengono attualmente utilizzate, rappresenta un palese segnale di rinnovamento della Destinazione, e ciò porta con sé un innalzamento della percezione della Repubblica;
- *incremento delle opzioni di supporto all'offerta turistica*: la realizzazione di nuove strutture garantisce l'immissione sul mercato interno di servizi più moderni e

¹²⁷ Affermazione di Stefano Canti - Segretario di Stato al Territorio – sul nuovo Prg

¹²⁸ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

¹²⁹ Arch. Lord Norman R. Foster – Dichiarazione di San Marino

complementari/aggiuntivi a quelli esistenti e, pertanto, permette a tutti gli operatori della filiera turistica di arricchire il proprio prodotto/offerta;

- *acquisizione di investimenti*: la proposizione sui mercati di nuove opportunità strutturali permette altresì di attirare nuovi investimenti in Repubblica, seguendo un preciso protocollo strategico ed operativo¹³⁰.

Obiettivi di carattere specifico

- *ampliamento dei servizi per turisti e day user*: la realizzazione di nuove strutture e/o la definizione di ambiti strutturali in grado di essere rappresentativi di nuovi servizi rappresenta un grande valore per i turisti ed i day user;
- *mobilità più friendly per turisti e day user*: anche il tema di una mobilità più facile e green è un obiettivo fondamentale di questa policy, in quanto risponde egregiamente alle tendenze di Ospiti sempre più attenti alle tematiche della sostenibilità;
- *attrazione di nuovi flussi turistici*: è indubbio che la realizzazione degli interventi previsti rappresenti anche un fattore di novità, in grado di attirare nuovi flussi turistici.

Project devices

Questa scheda progettuale relativa alle “tematiche strutturali” viene impostata in maniera diversa rispetto alle altre, in quanto i seguenti *progetti* hanno già in essere la “fotografia” del loro essere e la “strategia”, individuando altresì quale possa essere l’“intervento” necessario. Pertanto, per ogni *progetto strutturale* si riporta una scheda strategica.

- ❖ Ricettività. È riconosciuto da tutti come vi sia l’esigenza di implementare la capacità ricettiva di San Marino, sia dal punto di vista quantitativo che da quello qualitativo¹³¹. Il tema della ricettività – essendo focale per l’economia turistica – viene approfondito e sviluppato in apposita scheda progettuale¹³².
- ❖ Arena. Una delle primarie problematiche di San Marino è quella della localizzazione degli eventi, la cui location viene attualmente gestita sulla base della dimensione dell’appuntamento, del periodo di svolgimento, della sua importanza, della capacità di essere o meno attrattore turistico, delle esigenze di service, etc. Succede così che non vi è un’arena dedicata nello specifico ad attività aggregative – siano esse di tipo Istituzionale od organizzate dai privati – e che il continuo creare e smantellare scenografie, palchi, attrezzature, etc. comporti non solo un incremento di spesa ma un limite alla realizzazione di appuntamenti di alto livello. In questo contesto, appare essenziale procedere nella definizione di un’arena che sappia essere identificativa e simbolica della Repubblica di San Marino: un luogo sempre a disposizione del

¹³⁰ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - *pillar* “Attrazione di investimenti”

¹³¹ Vedi Capitolo “il Turismo e la logica del sillogismo”

¹³² Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - *pillar* “Sistema ospitale”

territorio, dell'Istituzione e degli organizzatori, che lì possono trovare una scenografia naturale unica ed irripetibile altrove. Questa location è identificata nel parcheggio 6, che può diventare in maniera estremamente rapida un *simbolo* del sistema Paese. Certamente occorre risolvere la questione dei parcheggi che verrebbero a mancare agli operatori commerciali del centro, ma – di contro – il vantaggio ricadrebbe in primis proprio su di loro.

- ❖ Polo museale. La realizzazione di un nuovo Polo Museale che abbia al suo interno anche la presenza del Museo dell'Identità Nazionale, localizzato in area Unesco, può rappresentare lo strumento in più per comunicare l'innovazione del prodotto culturale sammarinese ed, al tempo stesso, costituire un'opportunità di maggiore posizionamento della Repubblica di San Marino nel contesto turistico internazionale. Da tempo si discute di questa opportunità, che era già stata indicata come in grado di *“raccontare la storia e di trasmettere questa unicità in un percorso culturale/turistico”*, come pure si affermava che serviva *“una location dedicata, ad alto indice di innovazione ed interazione, per diventare un attrattore di grande valore”*¹³³. Si riprendono pertanto tali indicazioni per affermare l'esigenza di attivarsi in questa direzione e di sviluppare la progettazione esecutiva anche in sinergia con Enti/Istituzioni leader a livello mondiale, in grado di inserire questa nuova location all'interno di un sistema promozionale e di percorsi culturali già molto robusti a livello internazionale.
- ❖ Mobilità interna. Vi sono alcuni periodi dell'anno nei quali la concentrazione dei visitatori crea forti problemi alla mobilità interna ed alla raggiungibilità della Destinazione: su tale questione è complesso agire, perché avviare policy di controllo dei flussi rappresenta, di certo, una questione di *libertà democratica* sulla quale la Repubblica di San Marino si è sempre distinta e, pertanto, tutto ciò rappresenterebbe una dinamica contraria al proprio essere. Occorre, invece, intervenire su tale problematica ampliando il range dei servizi offerti agli Ospiti, permettendo loro di scegliere nuove opzioni per raggiungere e vivere il territorio. In questo contesto, ben sapendo che la realizzazione di nuovi parcheggi nel centro storico di San Marino richiedono tempi che vanno oltre questa programmazione, si deve necessariamente procedere migliorando e rendendo fruibile il parcheggio della Baldasserona, oltre alla realizzazione di un suo facile e comodo collegamento con la funivia. Esiste già un progetto per tale intervento. Tuttavia, ciò non è sufficiente: se davvero San Marino intende elevarsi e contraddistinguersi anche in tema di innovazione sostenibile, allora occorre fare di più, ed in tale ottica si colloca perfettamente il ripristino del Treno Bianco Azzurro.
- ❖ Ferrovia storica e Treno Bianco Azzurro. Il Treno Bianco Azzurro rappresenta un indubbio plus valoriale per la Repubblica di San Marino, in quanto è strettamente connesso alla sua storia ed alla sua più autentica identità. Le attività svolte in questi

¹³³ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

ultimi anni, con l'attivazione del servizio nei periodi di festività, ha manifestato l'enorme interesse da parte di turisti, day user ed anche residenti nei confronti di questa vera e propria attrazione turistica, attualmente limitata alla sola motrice, quindi al trasporto di 8/10 persone a viaggio. Per queste sue caratteristiche di unicità, si indica lo sviluppo del progetto relativo al Treno Bianco Azzurro ed alla ferrovia storica, che deve seguire una logica integrata di *prodotto turistico* e sistema di *mobilità green*. Attualmente la sua percorribilità è limitata a circa 700 metri: si identifica come prioritario l'allungamento degli ulteriori 130 metri, con l'arrivo del Treno Bianco Azzurro nell'area del vecchio piazzale della stazione ferroviaria e la sua uscita dalla galleria Montale, in quanto ciò garantisce maggiore attrattività al Treno stesso ed un elemento di forte curiosità anche per tutti coloro che sono "di passaggio" lungo la via del Voltone. Serve inoltre portare a compimento la progettazione già esistente per la valorizzazione e la visita della Galleria Montale¹³⁴, perché questa opportunità arricchisce la visita del Treno Bianco Azzurro e l'experience che lì è possibile vivere. Occorre poi sviluppare una programmazione annuale di tale servizio e valutare l'opportunità di ampliare ulteriormente la gamma dei servizi (utilizzo del piazzale sottostante di arrivo del Treno Bianco Azzurro per momenti di socializzazione/aperitivi, rievocazioni storiche, etc.), come pure occorre ridefinire l'utilizzo delle toilette e dei locali all'ingresso della galleria stessa. L'ulteriore passaggio sarà quello di trasformare il Treno Bianco Azzurro da sola attrazione a servizio di mobilità green grazie al ripristino della ferrovia storica sino a Borgo Maggiore, collegando la medesima con la partenza della funivia ed il parcheggio della Baldasserona, dando vita ad un sistema intermodale¹³⁵. L'evoluzione completa prevede il prolungamento della tratta sino a Dogana, con la creazione di connessione con altri hub italiani, anche in sinergia con Enti/aziende italiane¹³⁶.

- ❖ Teatro Turismo e campo da golf. Il Teatro Turismo rappresenta, per la Repubblica, un "nulla strutturale" sul quale è stato delineato un progetto di recupero e rigenerazione urbana. Progetto che vede la sua trasformazione in auditorium, residenza d'artista e spazio aperto per la musica, le relazioni e socializzazione di tutta la comunità, realizzato in stretto legame con UNIRSM. Questa progettazione rappresenta un ulteriore importante tassello nell'implementazione delle strutture in grado di incrementare l'economia turistica della Repubblica di San Marino. Anche per il campo da golf la progettazione è già stata realizzata ed occorre, pertanto, giungere alla fase realizzativa. Questo prodotto turistico risulta essere estremamente interessante per attirare un nuovo target di clientela, considerando altresì che la Repubblica di San Marino viene favorita grazie alla possibilità di entrare in un circuito già esistente di altri campi da golf, presenti nell'area circostante¹³⁷. Condizione, questa,

¹³⁴ Allestimento museale all'interno della ex galleria ferroviaria "Il Montale" - Architetto Lucia Ceccoli

¹³⁵ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - *pillar* "Tematiche strutturali - mobilità interna"

¹³⁶ Fondazione FS

¹³⁷ <https://www.emiliaromagnagolf.com>



essenziale per garantire a questo target di clientela la possibilità di giocare su più campi da golf – tra loro vicini – in occasione del loro soggiorno.

- ❖ Luoghi di socializzazione. Anche se non si tratta di un investimento strutturale, ma di un elemento di vitalità per la Repubblica di San Marino, il medesimo – se ben strutturato - diventa attrattore e motivazione di visita. Questo fattore viene qui solamente indicato, in quanto esplicitamente trattato in altra sezione del *Tourism Marketing & Development Plan*¹³⁸.

¹³⁸ Vedi Capitolo "Indicazioni strategiche"



[Policy sui mercati]

Nella definizione dei mercati ai quali fare riferimento, occorre sempre considerare che la Repubblica di San Marino è, appunto, uno Stato e, pertanto, deve proiettare la propria attività a livello mondiale; rimane pertanto valido il concetto già espresso che indica come “avviare azioni di posizionamento e/o di valorizzazione turistica rappresenta un notevole investimento, e per questo motivo i mercati devono essere considerati seguendo criteri di opportunità e definiti sulla base di una priorità sugli investimenti e sulle azioni”¹³⁹.

Ovviamente nella definizione di queste policy vengono valutati i mercati sui quali avviare azioni di promozione e valorizzazione della Repubblica di San Marino dal punto di vista turistico, ben sapendo che una quota di attività – che esula comunque da tale indicazione – riguarda sempre le azioni che dovranno essere svolte per garantire engagement nei confronti dei day user, considerando tali gli Ospiti della Riviera, soprattutto nel periodo estivo.

Oltre questo cluster – che rappresenta una miscellanea costituita da profili di clientela e provenienza assai variabili – ed ai residenti nelle aree limitrofe, quindi sempre day user, la selezione dei mercati necessita di seguire alcuni principi chiave, anch’essi già espressi in precedenza¹⁴⁰ ma ulteriormente integrati ed ottimizzati:

- la presenza attiva di relazioni commerciali, da parte della filiera turistica, con le catchment areas individuate;
- l’interesse e la volontà degli operatori outbound di creare nuove relazioni o di rafforzare quelle esistenti;
- le indicazioni fornite dagli stakeholders territoriali – pubblici e privati – che hanno fornito il loro contributo di pensiero alla realizzazione di questo *Tourism Marketing & Development Plan*;
- i collegamenti esistenti con queste aree/mercato, siano essi già attivi come pure in fase di programmazione; si tratta di collegamenti aerei con gli hub aeroportuali considerati di potenziale arrivo;
- i mercati indicati come strategici nelle programmazioni degli Enti regionali limitrofi – Regione Emilia-Romagna e Regione Marche – ed anche dell’Enit, in considerazione di possibili collaborazioni¹⁴¹;
- il possibile sviluppo integrato di azioni promozionali da realizzare in co-marketing con altre imprese leader sul territorio sammarinese¹⁴², con azioni di penetrazione su mercati di interesse;

¹³⁹ Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

¹⁴⁰ Indicazioni già contenute nel Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC - 2018

¹⁴¹ Vedi Capitolo “Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan” - *pillar* “Partnership di confine”

- la messa a sistema delle esistenti relazioni internazionali a livello istituzionale, affinché le stesse possano offrire opportunità di sviluppo turistico grazie ad una rete sempre più robusta¹⁴³;
- il probabile interesse nei confronti di San Marino e dei suoi prodotti da parte dei mercati individuati come potenziali, e nello specifico di alcuni cluster;
- le redemption ottenute dalle attività promozionali svolte nel periodo post-pandemia ed in particolare nell'ultimo biennio, anche grazie al duplice co-finanziamento di ETC;
- la presenza, su tali mercati, di target di clientela che – oltre ad avere una buona capacità di spesa – possa garantire un allungamento dell'attuale permanenza media.

Queste valutazioni costituiscono pertanto la base sulla quale riflettere per definire le aree mercato di interesse. Appare infatti palese, come accennato in precedenza, che lo sguardo deve essere a livello mondiale, ma appare altrettanto ovvia la necessità di delineare i perimetri sui quali svolgere l'azione promozionale, al fine di non disperdere energie e risorse nei confronti di mercati dove tale azione risulterebbe fine a se stessa, non garantendo pertanto lo sviluppo di reali flussi turistici.

Salvaguardando quindi l'esigenza di agire con attività promozionali e di branding sui day user, confermando la necessità di continuare nelle azioni di penetrazione sul mercato italiano, le policy di internazionalizzazione indicano i seguenti come i mercati sui quali focalizzare le attività promozionali, differenziando i medesimi in base al livello di priorità¹⁴⁴, indicando altresì i Paesi "sotto osservazione" come quelli sui quali vi sono attualmente situazioni non favorevoli, ma sui quali è necessario mantenere elevata attenzione:

Mercato domestico europeo

Priorità 1:	DACH (Germania, Austria, Svizzera), Regno Unito, Polonia, Francia, Benelux, oltre all'Italia
Priorità 2:	Olanda, Croazia, Spagna
Priorità 3:	Paesi Scandinavi, Repubblica Ceca, Ungheria
Sotto osservazione:	Ucraina, Russia

Mercati lungo raggio

Priorità 1:	Brasile, Giappone, USA
Priorità 2:	Canada, India, Arabia Saudita
Priorità 3:	Argentina, Indonesia, Corea del Sud
Sotto osservazione:	Cina

¹⁴² Vedi Capitolo "Indicazioni strategiche"

¹⁴³ Vedi Capitolo "Gli asset portanti del Tourism Marketing & Development Plan" - *pillar* "Accordi Internazionali"

¹⁴⁴ Il livello di priorità corrisponde al livello di investimento da effettuare su tale mercato

[Metodologia]

Questo *Tourism Marketing & Development Plan* è stato realizzato da JFC seguendo un preciso percorso metodologico, che si è articolato nelle seguenti attività esecutive.

- ❖ Per la Ricerca “Analisi sulla percezione della destinazione San Marino da parte degli operatori dell’intermediazione commerciale” è stato intervistato – questionario CAWI – un campione rappresentativo delle Agenzie di Viaggio italiane, pari a 94 Adv, distribuite sull’intero territorio italiano.
- ❖ Per la Ricerca “Analisi delle performance Online dei principali strumenti turistici della Repubblica di San Marino” è stata sviluppata una sezione di ricerca ed interpretazione dei dati relativamente al sito visitsanmarino.com ed alle pagine facebook ed instagram.
- ❖ Per l’Analisi “La domanda turistica a San Marino” e l’Analisi “L’offerta turistica a San Marino” sono stati elaborati ed interpretati i dati ufficiali forniti dall’Ufficio informatica, tecnologia, dati e statistica.
- ❖ Per la Ricerca “La collocazione dell’offerta di San Marino su Airbnb” sono stati analizzati, elaborati ed interpretati dati ed informazioni di proprietà di JFC su dati AirDNA, 94% accuracy.

Si ringraziano per la collaborazione i seguenti **referenti della Segreteria per il turismo e dell’Ufficio del Turismo di San Marino**:

- Federico Pedini Amati – Segretario di Stato per il Turismo, le Poste, la Cooperazione ed Expo
- Luca Lazzari – Segretario Particolare Segreteria di Stato
- Filippo Francini – Coordinatore Dipartimento Segreteria di Stato
- Loretta Zafferani – Esperto Amministrativo Segreteria di Stato
- Annachiara Sica – Dirigente Ufficio del Turismo
- Alessandra Renzi – Dirigente F.F. Ufficio del Turismo
- Franca Rastelli – Marketing Ufficio del Turismo
- Alan Gasperoni – Responsabile Comunicazione del Congresso di Stato

Si ringrazia inoltre Mauro Sammaritani – Responsabile Ufficio informatica, tecnologia, dati e statistica - Dipartimento Funzione Pubblica

Percorso partecipato – Segreterie di Stato: incontri one to one, in presenza, con i Segretari di Stato.

Si ringraziano per la disponibilità e la collaborazione:

- Andrea Belluzzi – Segretario di Stato per l’Istruzione e la cultura, l’Università e la Ricerca Scientifica, le Politiche Giovanili
- Fabio Righi – Segretario di Stato per l’Industria, l’Artigianato e il Commercio, la Ricerca Tecnologica, la Semplificazione Normativa
- Gian Nicola Berti – Segretario di Stato per gli Affari Interi, la Funzione Pubblica, gli Affari Istituzionali e i Rapporti con le Giunte di Castello
- Luca Beccari - Segretario di Stato per gli Affari Esteri, per la Cooperazione Economica Internazionale e le Telecomunicazioni
- Marco Gatti – Segretario di Stato per le Finanze e il Bilancio
- Stefano Canti – Segretario di Stato per il Territorio, l’Ambiente, l’Agricoltura, la Protezione Civile e i Rapporti con l’A.A.S.L.P.
- Teodoro Lonfernini – Segretario di Stato per il Lavoro, la Programmazione Economica, lo Sport, l’Informazione e i Rapporti con l’A.A.S.S.

Percorso partecipato – settore aggregativo/rappresentanza ed aziende: incontri one to one, in presenza, con referenti dei sistemi aggregativi, delle associazioni di categoria e delle aziende. Si ringrazia-

no per la partecipazione e la collaborazione dimostrata in occasione di incontri e confronti i seguenti referenti:

- Aida Maria Adele Selva – Consorzio Terra di San Marino
- Alessandro Zanotti – USOT
- Alice Sirtori – San Marino Destination
- Arianna Serra – Consorzio Terra di San Marino
- Cardelli Alessandro – Federazione Balestrieri
- David Bologna – San Marino Welcome
- Susy Della Valle – Segretario Particolare Segreteria di Stato per il Territorio
- Denis Cecchetti - Camera di Commercio
- Christian Forcellini – Espero Segreteria di Stato Affari Esteri
- Giacomo Vespignani – San Marino Welcome
- Giancarlo Terenzi – Associazione Treno Bianco Azzurro
- Isabella Bizzocchi – Università degli Studi della Repubblica di San Marino
- Laura Fabbri - Camera di Commercio
- Luca Fabbri – USC
- Luigi Ceccoli - UNAS
- Marco Rossi – SM Experience
- Marilisa Mazza – OSLA
- Marina Urbinati – USC
- Massimiliano Marchetti – Associazione Treno Bianco Azzurro
- Monica Bollini – OSLA
- Nicoletta Corbelli – CONS
- Paolo Rondelli - Istituti Culturali
- Riccardo Vannucci – USOT
- Romina Menicucci - ANIS
- Rossella Fugaro - Trends
- Salvatore Caronia – Giochi del Titano
- Stefano Ugolini – Federazione Balestrieri
- Valeriano Vagnini – Associazione Treno Bianco Azzurro
- Veronica Foresti – San Marino Outlet Experience

Analisi desk: la parte analitica è stata realizzata attraverso contributi di analisi dei seguenti Istituti/Enti di ricerca/Istituzioni:

- European Parliament
- Organizzazione Mondiale della Sanità
- Ipsos Mori Trust
- National Intelligence Council
- SDA Bocconi
- Treccani
- TourMIS
- ACI Europe
- Google Analytics
- Università degli Studi di Roma Tor Vergata
- Università del Salento
- JFC Tourism & Management
- Fondazione FS

Analisi desk: la parte analitica è stata realizzata attraverso l'analisi e l'elaborazione dei seguenti dati/informazioni/studi – **ambito internazionale:**

- UNWTO International Conference on Accessible Tourism – 16/17 novembre 2023 – San Marino
- UNWTO International Conference on Accessible Tourism: Advancing accessibility for destinations, companies and people
- 2030 – Global trends to 2030: can the UE meet the challenges ahead? - ESPAS
- A new industrial revolution – European Commission
- ETC – Quarterly Report – Q3/2023
- Osservatorio EY Future Travel Behaviours - 2023
- UNESCO Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage – 2003
- Tourism and Intangible Cultural Heritage - 2012
- European sustainable tourism and circular economy – EPA Network - 2022
- Travel decision flexibility – Sangwon Park
- Cultural affinity and screen tourism – UNWTO, Netflix 2021
- Rapporto OICE 2023
- Report di True Italian Experience
- Il cineturismo in Italia – il valore economico del fenomeno – JFC 2023
- Osservatorio Italiano del Turismo Outdoor
- Studio sul Turismo ed eventi sportivi per vacanze all'aria aperta – JFC per Apt Servizi - 2020
- Glamping & Unconventional – Think Future - TTG
- Libro bianco sulle politiche regionali di sicurezza urbana – Regione Toscana, Anci Toscana, Forum Italiano per la Sicurezza Urbana
- La grande bellezza è tutta un ciak – Irene Maria Scalise, Affari e Finanza, La Repubblica – 2023

Analisi desk: la parte analitica è stata realizzata attraverso l'analisi e l'elaborazione dei seguenti dati/informazioni/studi – **ambito nazionale:**

- The Commission welcomes the end of the negotiations for an Association Agreement with Andorra and San Marino - Remarks by Executive Vice-President for European Green Deal, Interinstitutional Relations and Foresight, Maroš Šefčovič - 12 December 2023
- Rapporto nazionale volontario sugli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2023 - I Capitani Reggenti Gian Carlo Venturini e Marco Nicolini
- Piano Strategico per il Turismo di San Marino – JFC – 2018
- Indicatori Segreteria di Stato per il Turismo per Fondo Monetario Europeo – settembre 2023
- San Marino Action Agenda to advance Accessible Tourism 2030
- Linee Guida Progetto TTT - Sustainable Tourism Development Project – Segreteria di Stato per il Turismo
- Programma di Politica Sportiva CONS – Ciclo Olimpico 2022-2024
- Fare impresa, lavorare e vivere a San Marino: guida breve – Camera di Commercio - Agenzia Sviluppo Economico di San Marino
- Allestimento museale all'interno della ex galleria ferroviaria "Il Montale" - Architetto Lucia Ceccoli

La parte analitica si è avvalsa delle **riflessioni dei seguenti testi:**

- Santinello, Gonzi, Scacchi - Le paure della criminalità; aspetti psicosociali di comunità
- Alsdair White - From Comfort Zone to Performance management
- Moschi - Il concetto di sicurezza e la sua percezione
- Gaetano Dehò - Guida di San Marino e suoi dintorni

- Theano S. Terkenli - Landscape and Tourism, Landscapes of Tourism
- Arch. Lord Norman R. Foster – Dichiarazione di San Marino

La parte analitica si è avvalsa delle **considerazioni/riflessioni** effettuate da/con:

- Edoardo Santander
- Bernard Cova
- Valentina Superti
- Richard Thaler
- Maurizio Rota
- Carlo Petrini

Sitografia:

- www.thelovelyplaces.com
- www.royalcollectionshop.co.uk
- www.emiliaromagnagolf.com



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

Team di lavoro JFC:

Massimo Feruzzi
Serena Tronconi
Lorenzo Ghetti
Federica Gorini

Diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, riproduzione e adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo, sono riservate per tutti i Paesi.
