



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche

Corso di laurea in Statistica e Gestione delle Imprese

RELAZIONE FINALE

METODI E STRATEGIE PER LA GESTIONE E  
SVILUPPO DEL TURISMO CULTURALE: IL CASO  
BARCELLONA

Relatore: Chiar.mo Prof. Marco Paiola

Laureanda: Elena Zanetto

ANNO ACCADEMICO 2006-2007



*“Marketing is not an event, but a process... It has a beginning, a middle, but never an end, for it is a process. You improve it, perfect it, change it, even pause it. But you never stop it completely.”*

Jay Conrad Levinson



# INDICE

INTRODUZIONE.....	9
Prima parte .....	13
Capitolo 1 TURISMO CULTURALE .....	13
1.1. DEFINIZIONE DI TURISMO CULTURALE.....	13
1.2. RUOLO DEL MARKETING NEL T.C. ....	16
1.3. GLI STRUMENTI DEL MARKETING MIX NEL T.C.....	18
1.3.1. Formulazione del prodotto turistico culturale.....	18
1.3.2. Fissazione dei prezzi del prodotto culturale .....	22
1.3.3 Distribuzione del prodotto culturale .....	23
1.3.4. Comunicazione del prodotto culturale.....	24
1.3.5. Internet ed il turismo culturale.....	25
1.4. PIANIFICAZIONE DEL MARKETING NEL TURISMO CULTURALE.....	27
1.4.1. Pianificazione strategica del marketing in una città ed in una destinazione turistica	28
1.4.2. Coordinamento, attuazione e controllo del piano del turismo culturale .....	32
Capitolo 2 DOMANDA DI SERVIZI CULTURALI .....	35
2.1. FATTORI D'INFLUENZA DELLA DOMANDA TURISTICA .....	35
2.2. CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA TURISTICA SPAGNOLA .....	41
2.3. IL CONSUMATORE TURISTICO CULTURALE.....	42
2.3.1. Comportamento del turista culturale internazionale.....	43
2.3.2. Comportamento del turista culturale spagnolo .....	43
2.3.3. Comportamento turistico tradizionale .....	44
2.3.4. Cambi nel comportamento turistico .....	45
2.4. DESTINAZIONI SPAGNOLE E PIANI D'AZIONE: BREVE INTRODUZIONE IN UNA PROSPETTIVA STORICA .....	47
2.4.1. Piani d'eccellenza e dinamicità .....	48
2.4.2. Piano integrale della qualità turistica.....	50
2.4.3. Progetto municipio turistico sostenibile .....	52
2.4.4. Rete di destinazioni .....	53

Seconda parte .....	55
Capitolo 3 TURISME DE BARCELONA .....	55
3.1. ATTUALE GESTIONE DEL TURISMO A BARCELONA: “TURISME DE BARCELONA” .....	55
3.2. STRATEGIA ORGANIZZATIVA DI “TURISME DE BARCELONA” .....	57
3.3. INSERIMENTO DEL TURISMO CULTURALE NELLA STRATEGIA DELL’ORGANIZZAZIONE.....	61
3.4. STRATEGIE D’AZIONE DEL TURISMO CULTURALE .....	63
Capitolo 4 IL CASO: PEDRERA-ESPAI GAUDÍ, CONSOLIDAZIONE DI UN’OFFERTA DEL PATRIMONIO CULTURALE A BARCELONA.....	67
4.1. ANALISI DELL’ AMBIENTE .....	68
4.1.1. Barcellona come destinazione internazionale del turismo urbano.....	68
4.1.2. L’entusiasmo per il patrimonio.....	69
4.1.3. La Pedrera-Espai Gaudí.....	70
4.1.4. La opera sociale de “las Cajas de Ahorro” .....	72
4.2. IL PROGETTO: ANTECEDENTI E CARATTERISTICHE .....	73
4.2.1. Antecedenti: Casa Milá .....	73
4.2.2. Caratteristiche: ambiti de La Pedrera-Espai Gaudí .....	73
4.3. STRATEGIE DI GESTIONE.....	75
4.3.1. Politica dei prezzi e integrazione in offerte combinate .....	75
4.3.2. Risorse umane .....	76
4.3.3. Comunicazione.....	77
4.4. ANNO INTERNAZIONALE GAUDÍ E LA PEDRERA .....	77
4.4.1. Anno internazionale Gaudí.....	77
4.4.2. La concorrenza con la Caixa .....	80
4.4.3. Bilancio e attuali strategie de La Pedrera .....	80
Capitolo 5 BARCELONA: CULTURA E TURISMO IN NUMERI .....	85
5.1. CARATTERISTICHE D’ ALCUNE ISTITUZIONI CULTURALI: BARCELONA ED EUROPA .....	85
5.2. I TURISTI A BARCELONA .....	98
CONCLUSIONI.....	109
BIBLIOGRAFIA .....	113
RINGRAZIAMENTI.....	115

## INDICE TABELLE E FIGURE

Tabella 1 – Risorse con potenziale contenuto culturale.....	15
Tabella 2 – Il prodotto nel marketing del turismo culturale.....	19
Tabella 3 – Processo di pianificazione della meta turistica.....	28
Tabella 4– Pianificazione strategica del marketing nella destinazione turistica .....	30
Tabella 5 – Identificazione delle risorse culturali attuali e potenziali.....	30
Tabella 6– Valutazione delle risorse culturali di una destinazione turistica .....	31
Tabella 7– Valutazione delle strategie del marketing turistico .....	32
Tabella 8– Numero notti pernottamento .....	56
Tabella 9– Struttura dell’organismo “Turisme de Barcelona” .....	59
Tabella 10– Turisti stranieri a Catalogna (2001). Spesa media imputata nel paese d’origine e nella destinazione (€) .....	69
Tabella 11– Evoluzione della domanda d’alcune attività culturali in Catalogna.....	70
Tabella 12– Evoluzione del numero di visite dell’Espai Gaudí-Appartamento La Pedrera .....	71
Tabella 13– Espai Gaudí. Livello di studio dei visitatori.....	71
Tabella 14– Espai Gaudí. Percentuale dei visitatori che hanno visitato anteriormente La Pedrera. .....	72
Tabella 15– Visite CaixaForum 2002 .....	80
Tabella 16– Bilancio della Fondazione Caixa Catalunya 2001.....	81
Tabella 17– Bilancio della Fondazione Caixa Catalunya 2002.....	82
Tabella 18 – Tipologia delle istituzioni culturali (%) .....	87
Tabella 19 – Localizzazione delle istituzioni culturali (%).....	87
Tabella 20 – Proprietà delle istituzioni culturali (%) .....	87
Tabella 21 – Numero dipendenti .....	88
Tabella 22 – Numero e tipologia dei visitatori. Tasso d’occupazione delle istituzioni.....	88
Tabella 23 – Importanza data ai negozi di souvenir e alle caffetterie .....	90
Tabella 24 – Piano di marketing .....	91
Tabella 25 – Numero dipendenti area marketing .....	91
Tabella 26 – Componenti dell’immagine corporativa (%).....	91
Tabella 27 – Pubblico obiettivo delle istituzioni culturali (%).....	92
Tabella 28 – Importanza strumenti del marketing.....	93
Tabella 29 – Canali di comunicazione (%) .....	93

Tabella 30 – Prezzo delle produzioni proprie .....	94
Tabella 31 – Sistema di vendita anticipata (%).....	95
Tabella 33 – Fonti d’informazione sulla domanda (%).....	96
Tabella 34 – Opportunità, minacce, forze e debolezze delle istituzioni culturali di Barcellona .	97
Tabella 35 – Numero turisti e pernottazioni in hotel.....	98
Tabella 36 – Percentuale mensile di pernottazioni 2005.....	99
Tabella 36 – Turisti secondo l’età (%).....	99
Tabella 38 – Turisti secondo il grado di ripetizione della visita 2005 (%) .....	100
Tabella 39 – Turisti secondo il motivo del viaggio (%).....	100
Tabella 40 – Numero di turisti secondo la nazionalità.....	102
Tabella 41 – Opinione su differenti aspetti di Barcellona 2005 (Scala da 1 a 10).....	103
Tabella 42 – Offerta totale d’alloggiamento 2005 .....	103
Tabella 43 – Evoluzione dell’offerta alberghiera e percentuale occupazione stanze.....	104
Tabella 44 – Visitatori delle istituzioni culturali e ludiche .....	105
Tabella 45 – Numero stabilimenti culturali e d’ozio nella città di Barcellona. 2005.....	106
Tabella 46 – Prodotti e servizi Turisme de Barcelona .....	106
Figura 1– Marchio Turisme de Barcelona.....	58
Figura 2– Casa Milá, detta La Pedrera.....	67
Grafico 1 – Tipologia visitatori secondo la provenienza (%).....	89
Grafico 2– Percentuale d’istituzioni che dispongono di sistema di vendita anticipata d’entrate (%).....	95
Grafico 3– Turisti secondo l’età (%).....	99



## INTRODUZIONE

Negli ultimi anni si sono osservati diversi orientamenti nell'ambito turistico. Nuovi bisogni e nuove esigenze, sia dal lato dell'offerta che della domanda, hanno indotto i gestori turistici a adottare nuove impostazioni e strategie. Il turismo culturale costituisce un fenomeno di speciale interesse, che si sta sviluppando negli ultimi anni e che sta creando una magnifica opportunità di sviluppo, specialmente per le città e i territori con risorse patrimoniali e culturali fino ad ora poco sfruttate come risorse turistiche. Nel trattare la gestione del turismo culturale e della città è necessario avere una visione innovatrice che, superando le impostazioni della conservazione passiva, affronti le sfide culturali, economiche, medioambientali e funzionali introdotte dalla necessità di un uso responsabile del patrimonio urbano e dalla pressione del turismo perché il turismo e la cultura offrono importanti opportunità però pongono di fronte a problematiche di gestione ed interpretazione. Innanzitutto, è necessario comprendere che non tutte le città e non tutta la città è città turistica. Inoltre, dotarsi d'infrastrutture per la gestione che superino la separazione tra gestione turistica, gestione culturale e gestione urbana non sta risultando facile. Le infrastrutture continuano ad essere insufficienti e gli enti pubblici e le imprese private si preoccupano maggiormente per la promozione che per la gestione. In Spagna si stanno attuando una serie d'iniziative recentemente introdotte dall'"Administración General del Estado", "Comunidades Autónomas" y "Ayuntamientos". Questi piani rappresentano un inizio di un cambio di tendenza e di ricerca di modelli di gestione più sostenibili in quanto l'esito turistico di una città storica dipende sia dalla coordinazione di politiche settoriali con implicazione urbana (traffico, cultura, sicurezza, turismo, ecc.) che dalla formulazione esplicita di politiche turistiche. Per evitare gli effetti negativi del turismo sul patrimonio culturale, si deve tenere conto che la capacità d'accoglienza delle città e degli insiemi monumentali è limitata ed il numero di visitatori non può crescere in forma indefinita. Il turismo adeguatamente canalizzato e gestito può servire, invece, a rafforzare la multifunzionalità

delle città storiche. Una strategia innovatrice per la conservazione e gestione del patrimonio culturale deve iniziare, quindi, con un adeguamento che va ben oltre l'apertura di ristoranti, hotel o negozi di souvenir.

Attualmente Barcellona é conosciuta come una delle grandi città europee con più potere attrattivo ludico-culturale del continente. A metà degli anni ottanta, questa non era l'immagine generale della città, se non per qualche specialista o personalità curiosa. La sua offerta culturale era diretta agli abitanti della città e dell'ambiente metropolitano. Il turismo si concentrava nei mesi estivi ed il potenziale culturale della città era percepito solo da una minoranza, formata da esperti in architettura e storia o da personalità attratte dalla vitalità di una cultura marginale legata all'ambiente, un gran centro industriale e porto mediterraneo. L'interesse e l'offerta culturale della città é molto più ampia e varia perché, oltre al contesto urbano, edifici e monumenti, Barcellona offre più di cinquanta musei, un'ampia offerta di spettacoli ed attività culturali ed un insieme di manifestazioni della tradizioni culturali della città. Però, affianco di quella che potrebbe essere un'offerta comparabile ad altre città con le stesse dimensioni e tradizioni, l'offerta culturale di Barcellona che attrae il turista é quella che si differenzia dal resto delle destinazioni alternative. Per esempio, Gaudí e il modernismo, con i suoi edifici, parchi ed esposizioni, solo si può trovare nella stessa quantità e ricchezza a Barcellona. A quest'attrazione si aggiunge la caratteristica di porto mediterraneo, con una città medievale ben conservata collocata sulla vecchia città romana. Il suo clima mite in buona parte dell'anno, l'essere uno dei principali centri d'attrazione di studenti universitari europei del programma Erasmus e l'accogliere una densa colonia d'artisti e professionisti stranieri donano alla città una vita culturale dinamica, eterogenea ed alternativa. Inoltre, Barcellona é dotata di un'eccellente offerta commerciale complementare, di ristorazione e d'ozio, paragonabile alle altre grandi città europee. Per quanto riguarda i musei e monumenti, dalla fine degli anni ottanta si é investito nella loro messa a punto e sviluppo. Oltre ai musei e monumenti, esiste una notevole offerta d'arte teatrale e musicale anche se la lingua ed alcune difficoltà di commercializzazione nel circuito turistico di concerti, teatro e opera, non hanno permesso uno sviluppo di un turismo dello spettacolo equivalente a quello d'altre grandi capitali europee. Concludendo, l'importanza di Barcellona, come luogo dov'è possibile

svolgere attività turistica di gran qualità, risulta attualmente indiscutibile come lo dimostrano, tra l'altro, i vari indicatori turistici osservati negli ultimi anni.

Il presente elaborato introduce il turismo culturale esplorando i vari strumenti e concetti che permettono l'analisi dell'argomento per poi passare alla seconda parte in cui viene trattato l'oggetto specifico dello studio: spiegare, attraverso casi di gestione e presentando alcune risorse culturali presenti nella città, il ruolo che riveste il turismo culturale per Barcellona, dato che l'immagine della città ed il suo potere d'attrazione come città "turistico culturale" sono relativamente recenti.



## Prima parte

In questa parte, dopo aver chiarito cos'è il turismo culturale ed il ruolo svolto dal marketing per creare un prodotto-offerta culturale da risorse “grezze”, s'introducono alcuni elementi relativi alla realtà spagnola e riguardanti le caratteristiche del turista culturale, spagnolo ed internazionale, e, in una prospettiva storica, alcuni piani d'azione attuati nello stato.

### Capitolo 1

#### TURISMO CULTURALE

##### 1.1. DEFINIZIONE DI TURISMO CULTURALE<sup>1</sup>

Il turismo culturale può essere definito come: *organizzare e realizzare un viaggio, con un presupposto di contenuto territoriale o tematico, al fine di effettuare attività che permettano di sperimentare la cultura e le differenti forme di vita d'altra gente e, come conseguenza, conoscere e comprenderne costumi, tradizioni, ambiente fisico, idee intellettuali e luoghi storici, archeologici, architettonici o con un altro significato culturale.*

Gli aspetti fondamentali di questa definizione sono:

1. La necessità di *organizzare e realizzare un viaggio* verso un luogo diverso dalla residenza abituale. Il viaggio si può organizzare attraverso un soggiorno in una città o un tour di più città.

---

<sup>1</sup> Vázquez Casielles, R. (2005) “Recursos culturales y diseño del producto y la oferta del turismo” in “*Gestión del turismo cultural y de ciudad*” Gomet Borja M.A. (coord.) et al., Cuenca, Ed. De la universidad de Castilla-La Mancha, pag.22-30

2. Il *presupposto di contenuto* che può essere territoriale (un paese, una o più città) e/o tematico (per esempio, un prodotto culturale specifico come il Museo Marittimo di Barcellona, un tragitto come quello Romanico-Palentino promosso da Castilla e León o un avvenimento speciale come il Forum Universale della Cultura di Barcellona).
3. L'interesse per la *cultura* intesa come una manifestazione fondamentale dell'identità, del sapere e della storia dei popoli.
4. La grande varietà di *risorse* con potenziale culturale (vedi tabella 1). La Spagna dispone di diversi insiemi storico-artistici dichiarati dall'UNESCO Patrimonio dell'Umanità (Parco e Palazzo Güell, Palazzo della Musica Catalana, Ospedale San Pau, Sagrada Família, Pedrera, Casa Batlló, Casa Vicens, Cripta Colonia Güell a Barcellona) e di un ampio numero di beni mobili e immobili dichiarati d'interesse culturale. La *manifestazione principale* del turismo culturale corrisponde alle testimonianze materiali della storia, al patrimonio architettonico tangibile, ai beni fisici. Le risorse culturali basilari sono di carattere multiplo: religiose, monumentali o d'altro aspetto sempre relativo alla storia. Altre *motivazioni* o *manifestazioni intangibili* del turismo culturale riguardano il teatro, le tradizioni e gli aspetti identificativi degli abitanti d'ogni zona geografica. In molte occasioni, inoltre, le attività intangibili del turismo culturale richiedono un equipaggiamento culturale per il loro totale sfruttamento. In conclusione, le risorse con potenziale culturale sono permanenti (per esempio la muraglia romana) e temporali (festival e feste).
5. La varietà delle *motivazioni*. Si può segmentare il mercato in base alla motivazione culturale del turista. Per i collezionisti di sapere l'obiettivo dell'attività culturale può essere contemplativo (conoscere, visitare, passeggiare). Per gli appassionati della cultura la motivazione é riassumibile nell'assistere ad eventi importanti, partecipare, comprendere e approfondire.

Tabella 1 – Risorse con potenziale contenuto culturale

RISORSE CULTURALI PRIMARIE	
Religiose	Cattedrali, chiese, conventi, sinagoghe, templi, monasteri, ecc.
Monumenti	Castelli, palazzi, case native di persone celebri, case particolari, edifici emblematici, piazze, ponti, costruzioni militari, acquedotti, muraglie, insiemi aristico-storici
Altre risorse materiali della storia	Architettura domestica, vie storiche, balconi, cortili, arti manuali (pittura, scultura, artigianato), strumenti musicali, utensili da lavoro, architettura tradizionale (industriale, tecnologica, ecc.), vecchie infrastrutture storiche, percorsi artistici, ricordi di personaggi o momenti del passato, ecc.
Altri aspetti dell'identità	Patrimonio etnologico ed etnografico, usi, costumi, stili di vita, fiere, mercati, gastronomia e botteghe, feste, spettacoli, mercatini tradizionali, lingua, studi relativi al linguaggio ed alla letteratura
Dotazione culturale	Teatri, giardino botanico, musei, parchi archeologici, acquari, planetari, gallerie d'arte, parchi tematici (parchi archeologici, parchi storico-culturali, ecc.), palazzi per i congressi, ecc.

RISORSE NATURALI CON POSSIBILE CONTENUTO CULTURALE	
Flora	Aree forestali, varietà di fiori, specie autoctone, parchi, giardini, ecc.
Fauna	Specie autoctone, ecc.
Ricchezza paesaggistica	Spiagge, parchi naturali, aree ricreative, percorsi (combinazione di risorse culturali), montagne, valli, foci, vulcani, deserti, aree protette, ecc.

EVENTI: AVVENIMENTI ATTI AD ATTRARRE I VISITANTI	
Festival	Musica, danza, teatro, poesia, cinema, novella
Campionati sportivi	Calcio, pallacanestro, pallavolo, tennis, atletica, giochi in scatola, nuoto, ecc.
Affari	Fiere commerciali, esposizioni, ecc.
Altro	Feste nazionali, giornate gastronomiche, fiera del libro, forum, visite di personaggi famosi, turismo congressuale, ecc.

Fonte: Rodolfo Vázquez Casielles

La segmentazione in funzione delle motivazioni é dovuta all'evoluzione delle persone rispetto alla cultura. L'interesse a determinati temi culturali da parte di un potenziale pubblico é il risultato di un processo di sensibilizzazione che inizia con l'educazione, la partecipazione a determinate attività culturali e l'esposizione continua al tema. Come risultato, una persona diventa parte del segmento di interessati in un tema culturale che, nel caso del turismo culturale, costituisce il segmento denominato in precedenza dei collezionisti di conoscenze dato il loro interesse nell'andare a conoscere culture diverse più che nell'approfondimento di alcune di esse. Questo interesse può continuare a

svilupparsi attraverso nuove esperienze soddisfacenti, consigli di familiari, amici e persone esperte e l'impatto che provocano le differenti offerte culturali promosse attraverso i mezzi di comunicazione, dalla pubblicità fino ai libri, guide e reportage di viaggi. In questo modo l'interessato va convertendosi poco a poco in un appassionato della cultura. In Spagna la maggior parte del turismo culturale appartiene al segmento dei collezionisti di conoscenze e questo rende difficile la fidelizzazione (ovvero il ritorno nel luogo visitato) anche se permette la promozione tramite una diffusione orale positiva (il c.d. passaparola) se si sviluppa un'offerta di qualità.

## **1.2. RUOLO DEL MARKETING NEL T.C.**

Il termine marketing si utilizza, in certe occasioni, in maniera inadeguata. Per esempio, quando appare la parola marketing molte persone la identificano con l'aumento delle vendite. Applicato al turismo culturale, "vendere" consisterebbe nell'attrarre un maggior numero di turisti che visitano la destinazione culturale. Il marketing, inoltre, è confuso con la promozione turistica e, in particolare, con la pubblicità e le fiere turistiche. Sia la vendita che la promozione sono importanti, però costituiscono unicamente due funzioni del marketing che devono essere inserite in un contesto più ampio costituito dal marketing mix. Il marketing applicato al settore turistico consiste nel *comprendere, pianificare, gestire ed attuare situazioni e relazioni d'interscambio al fine che risultino soddisfacenti per le parti che intervengono nel processo (produttori e consumatori di servizi turistici) e per la società in generale (residenti), mediante lo sviluppo, la fissazione di prezzi, la distribuzione e la comunicazione dei servizi da parte dell'organizzazione turistica* Il marketing mix é solo un elemento del marketing denominato anche marketing operativo.

L'altro componente del marketing é il marketing strategico che guida le attività dell'organizzazione turistica verso il mantenimento o l'incremento dei vantaggi competitivi attraverso la formulazione d'obiettivi e strategie orientate al mercato. Alcune delle azioni che permettono lo sviluppo strategico sono le ricerche di mercato, la segmentazione dei mercati e l'analisi della concorrenza attuale e potenziale.

Il marketing operativo o marketing mix si focalizza nel disegno e attuazione del piano di marketing ossia nella realizzazione delle strategie pianificate. Il marketing mix é la



combinazione delle differenti risorse e dei diversi strumenti commerciali di cui dispone l'organizzazione turistica per conseguire i suoi obiettivi. Il modello del marketing mix più diffuso è quello delle "4 p":

1. Formulazione del prodotto turistico;
2. Fissazione del prezzo;
3. Distribuzione;
4. Comunicazione.

Riassumendo, il punto di partenza del marketing del turismo culturale è il patrimonio culturale. Inizialmente, è necessario fare un inventario del patrimonio culturale potenziale inteso come l'insieme di risorse culturali tangibili e intangibili di un luogo, create e conservate dalla sua gente durante gli anni. Quando il patrimonio è strutturato in modo da permetterne l'utilizzo culturale si converte in prodotto culturale. Per esempio, in Spagna solo una piccola percentuale del patrimonio culturale è in condizione d'essere considerato prodotto culturale e questo è dovuto a problemi legati all'accessibilità, alla conservazione e alla necessità di rigenerare, rivitalizzare e sviluppare nuove azioni partendo dal patrimonio esistente. Quando il prodotto si commercializza ed è promosso fuori della sua località (decisioni di marketing mix) si converte in offerta culturale. Se si realizzano solo azioni di promozione "in sito" si considererà come prodotto culturale e non come offerta culturale. Il pubblico, attratto dal prodotto-offerta culturale, realizza il consumo culturale. Grazie alla pianificazione dell'offerta culturale, il turista prima della visita possiede già un'immagine di cosa andrà a visitare e si sarà già fatto delle aspettative. Durante la visita, egli consuma servizi turistici (visita, conosce, comprende, assiste, partecipa) e sviluppa un'esperienza che può essere integrata con varie attività d'interesse culturale. Dopo il consumo dovrebbe risultare soddisfatto con possibilità di fidelizzazione e/o diffusione d'opinioni positive sull'offerta culturale ad altri potenziali turisti.

### **1.3. GLI STRUMENTI DEL MARKETING MIX NEL T.C.<sup>2</sup>**

Gli strumenti base per il disegno delle strategie di marketing del turismo culturale devono essere combinati adeguatamente al fine di raggiungere gli obiettivi previsti. Questi strumenti sono le quattro variabili controllabili da chi gestisce il turismo culturale: prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione.

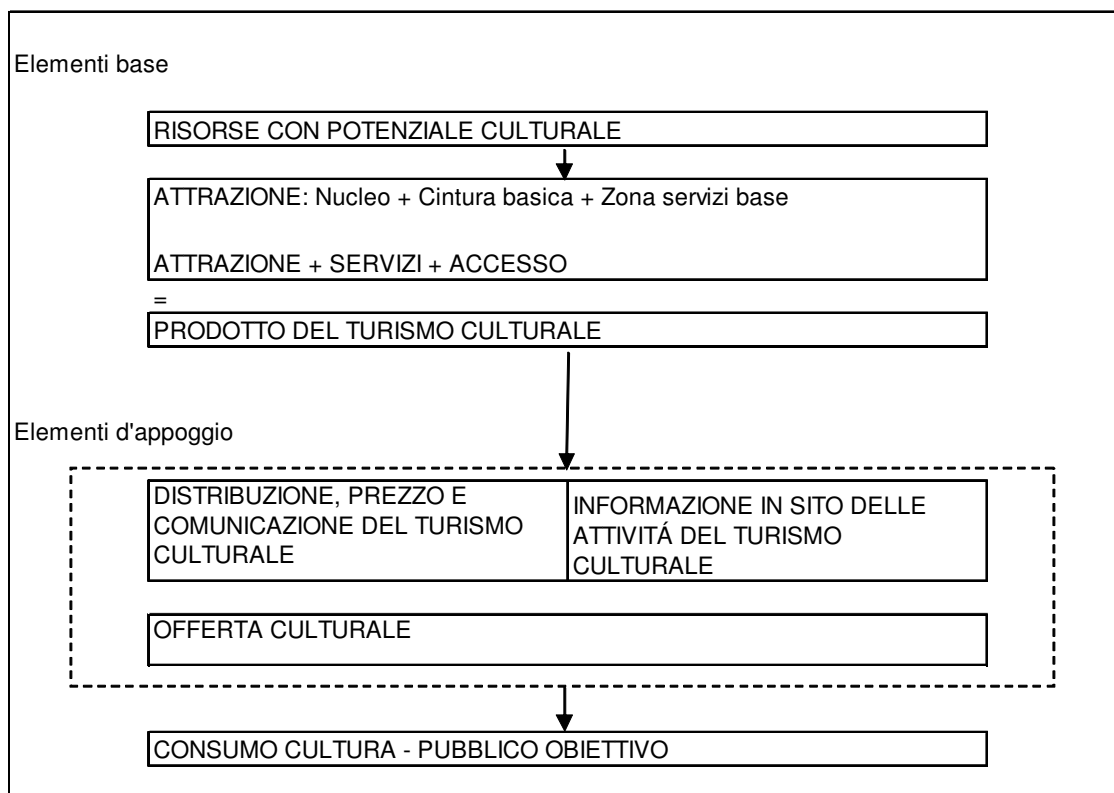
#### **1.3.1. Formulazione del prodotto turistico culturale**

Se una meta turistica vuole investire nello sviluppo del turismo culturale é necessario che l'organismo che la gestisce identifichi quali sono i bisogni e le motivazioni principali dei turisti e, posteriormente, determini le principali caratteristiche dei servizi che si offrono e che si vogliono offrire. In generale, i turisti necessitano un'*attrazione* iniziale per visitare il luogo, che dev'essere accompagnata da *sistemi d'accesso* per gli spostamenti, *servizi* come alloggio e ristorazione, *informazioni* sul luogo e sulle attività che possono essere svolte e dalla conoscenza della meta turistica trasmessa attraverso la sua *distribuzione e comunicazione*. Nella tabella 2 sono presentati gli elementi d'analisi del prodotto culturale. Questi elementi possono essere classificati in due sottogruppi: *elementi fondamentali* o di base ed *elementi di sostegno* o d'appoggio. I primi sono necessari perché un luogo si consideri un prodotto culturale (includono attrazioni, accesso e servizi). Gli elementi di sostegno o appoggio (offerta culturale) sono fattori complementari e riguardano i prezzi, la distribuzione, la comunicazione e l'informazione dell'attività culturale.

---

<sup>2</sup> Vázquez Casielles, R. (2005) "Recursos culturales y diseño del producto y la oferta del turismo" in "Gestión del turismo cultural y de ciudad" Gomet Borja M.A. (coord.) et al., Cuenca, Ed. De la universidad de Castilla-La Mancha, pag.35-37

Tabella 2 – Il prodotto nel marketing del turismo culturale



Fonte: Rodolfo Vásquez Casielles

1. **Attrazioni.** Rappresentano risorse esistenti (templi, sculture, ecc.) o generate (musei) e si adattano al motivo per il quale un potenziale turista può essere interessato a visitare la meta turistica. Per ogni organismo culturale l'ideale consiste nel disporre d'attrazioni fisiche uniche ed esclusive (grotte d'Altamira, città storica di Toledo, piramidi d'Egitto) per poter dare inizio ad attività di ricostruzione materiale e conservazione evitandone così la degradazione. Le nuove attrazioni possono essere create partendo dal patrimonio esistente, mediante la ricostruzione immateriale dello spazio e del tempo nel quale questo patrimonio acquisì un dato significato. In ogni caso, lo sviluppo d'elementi complementari gioca un ruolo decisivo nella commercializzazione dell'attrazione. Per questo è necessario distinguere tre livelli nella configurazione dell'attrazione:
  - a. Il *nucleo*. Motivazione principale per cui il turista si reca alla destinazione per conoscere e/o comprendere il suo patrimonio culturale. È il centro dell'attenzione del turista e per questo è necessario capire cosa rappresenta, la sua storia e, soprattutto, che significato ha per chi lo visita. Per esempio,

il Museo del Giurassico in Asturia (MUJA) presenta un disegno a forma d'impronta di dinosauro, con una superficie costruita su più di 4.500 metri quadrati, dove esistono varie sale che espongono fossili e ossi di dinosauri appartenenti a diverse tappe della storia: premesozoico, triassico, giurassico asturiano, giurassico, cretacico, postmesozoico. Inoltre, sono esposte repliche d'enormi crani di gigantosauri, di un dinosauro carnivoro, di una coppia di tirannosauri, ecc. che servono a sorprendere il visitatore.

- b. *La cintura base.* É l'insieme d'elementi situati intorno al nucleo che dovrebbero essere presi in considerazione per poter apprezzare meglio l'attrazione. Per esempio, il MUJA é situato a pochi chilometri da Colunga in una posizione strategica: con la spiaggia della Griega ai suoi piedi e di fronte il porto di Lastres. In questo modo è offerta la possibilità al turista di passeggiare per diverse zone in contatto con la natura. La spiaggia della Griega dona una riproduzione idealizzata di com'era il paesaggio di 150 milioni d'anni fa. Per i visitatori che preferiscono avvicinarsi un po' di più al mondo dei dinosauri, a pochi chilometri, nella stessa spiaggia, vi é l'impronta più grande del mondo. L'orma misura 1,30 metri di lunghezza e il suo autore fu un enorme branchiosauro di 22 metri di lunghezza e con un peso di circa 90 tonnellate. L'offerta comprende nove percorsi diversi realizzabili con visita guidata che parte dal museo e percorre le varie tappe della "costa del dinosauro". Le visite permettono di vedere, calpestare, toccare ed includono la possibilità di "mettersi dentro" a tale reperto storico.
  - c. *La zona dei servizi base.* Si riferisce al minimo livello d'infrastrutture necessarie che devono essere in armonia e conservare l'estetica del paesaggio: parcheggi, centri d'informazione e d'acquisto del biglietto d'entrata, bagni, punti di raccolta rifiuti, centri di traduzione nella propria lingua per il turista, aree con negozi per acquistare regali.
2. **Accesso.** I cartelli segnaletici devono essere adeguati e permettere al turista di non perdersi ed arrivare senza difficoltà all'attrazione. Inoltre, grazie ad una buona segnaletica e all'ausilio di mappe con percorsi tracciati, si possono orientare i turisti a seguire un percorso o un ordine delle cose da visitare durante la visita dell'attrazione. Infine, sarebbe importante, per il turista, poter usufruire di guide

(personali o audiovisive) che possano apportare il contenuto didattico necessario a comprendere meglio l'attrazione.

3. **Servizi.** Le infrastrutture devono essere adeguate e disporre dei servizi complementari che sollecita il turista che visita l'attrazione (hotel, ristoranti, caffetterie) e d'infrastrutture primarie d'appoggio per l'accoglienza dei visitatori (comunicazione postale e telefonica, trasporti pubblici, servizi medici, commercio). In certe occasioni questo implica la creazione di nuovi servizi o l'adattamento di quegli esistenti.

Quando l'attrazione è strutturata in modo da permetterne l'uso e sfruttamento si converte in *prodotto del turismo culturale*. Infine, una volta che si è identificata l'attrazione ed è stata convertita in prodotto, rimane da realizzare un'offerta ai potenziali turisti.

4. **Prezzi, distribuzione, comunicazione e promozione culturale.** (Vedi anche par.1.3.2., 1.3.3. e 1.3.4.). Il prezzo deve determinarsi in funzione del valore percepito dai turisti. Nella distribuzione ricoprono un ruolo importante le agenzie di viaggi e le guide turistiche. La comunicazione e la promozione culturale possono realizzarsi attraverso differenti mezzi (televisione, quotidiani, riviste, depliant). È necessario identificare il destinatario ed i suoi desideri, per adeguare il messaggio e creare materiale promozionale atto ad offrire un'immagine generale della destinazione culturale.
5. **Informazioni su attività *in situ*.** Normalmente dopo aver visto un'attrazione i turisti si domandano dove poter andare e cosa poter fare. Per questo motivo, la destinazione turistica e l'attrazione turistica dovrebbero offrire un servizio d'orientamento atto ad indicare la possibilità di svolgere ulteriori visite in altri luoghi nelle vicinanze. Per esempio, il MUJA funziona anche come punto d'informazione dove il turista pianifica nuove attività da realizzare nella meta turistica o nelle sue vicinanze.

Infine, il prodotto culturale non dev'essere relazionato esclusivamente con un unico servizio perché, in molte occasioni, può includere città intere o essere vincolato ad un evento culturale. Questo può avvenire integrando le risorse della destinazione turistica, sia tangibili sia intangibili, sviluppando una combinazione di risorse sufficientemente attrattive perché possano soddisfare le aspettative di tutto il pubblico.

### 1.3.2. Fissazione dei prezzi del prodotto culturale

Un criterio fondamentale per stabilire il prezzo dei prodotti del turismo culturale é considerare il *valore percepito* dal turista. Dal punto di vista del turista il prezzo non consiste solo nel valore monetario pagato per un prodotto-offerta culturale, ma include gli sforzi, i disagi sopportati ed il tempo investito per sfruttare l'offerta culturale. Questi elementi costituiscono il costo non monetario per il turista. Qualsiasi azione rivolta a ridurre i costi non monetari, sia prima dell'utilizzazione del servizio che durante, equivale alla diminuzione dei prezzi o, in ogni caso, fa diventare più competitivo il prodotto.

Il valore percepito é dato dalla differenza tra due elementi:

1. Da un lato, i **benefici del servizio percepiti dal turista**: percezione delle risorse tangibili e intangibili dell'offerta del turismo culturale e dei servizi complementari. Valore dato alla conoscenza, alla formazione, alle emozioni, all'interazione sociale con i residenti, ai segnali d'identità di una cultura, ecc.
2. Dall'altro lato, i **costi monetari (prezzo pagato) e i costi non monetari percepiti dal turista**. I costi non monetari possono essere percepiti prima del servizio (ricerca d'informazioni) o durante il servizio (tempo d'attesa e orario della visita). I costi non monetari possono supporre una spesa fisica (disturbi dovuti alla distanza, assenza di mezzi, destinazione satura) e/o una spesa sensoriale (risorsa turistica degradata, inquinamento, installazioni obsolete, ecc.).

Quando i turisti comparano e valutano servizi concorrenti stanno comparando valori che sono percepiti in modo relativo. Per tanto, esiste la possibilità di incrementare il valore percepito riducendo i costi monetari e non monetari o aumentando i benefici percepiti dall'offerta culturale.

Si tratta, quindi, di diverse linee di riflessione ed attuazione per la determinazione dei prezzi e per il disegno di strategie basate su due grandi alternative: a) strategie di prezzo per pacchetti di prodotti del turismo culturale (per esempio, prezzi per percorsi che permettono di visitare diverse destinazioni turistiche, prezzi per visitare diverse esposizioni/patrimonio di una stessa città); b) strategie di differenziazione dei prezzi (prezzi diversi a seconda del periodo, sconti per giovani e pensionati, prezzi differenziati se ci si sottoscrive ad un programma di fidelizzazione).

### 1.3.3 Distribuzione del prodotto culturale

Nella commercializzazione del prodotto culturale si può adottare una distribuzione diretta o una distribuzione indiretta.

- Il **canale diretto o canale zero**, é quello in cui non esistono intermediari perché é colui che presta il servizio turistico che attraverso le sue risorse assume le distinte funzioni della distribuzione. Nella distribuzione diretta del prodotto culturale si possono utilizzare tre canali ciascuno con una strategia di marketing diversa:
  - 1) Distribuzione diretta basata su contatti creati nello stesso luogo dove avviene la prestazione del servizio (situazione tipica, per esempio, dei musei, esposizioni e giardini botanici);
  - 2) Distribuzione diretta basata su contatti prodotti nel luogo d'origine del turista (utilizzando le forme attuali di distribuzione via Internet o gli uffici di prenotazione della destinazione turistica);
  - 3) Distribuzione diretta basata su contatti ottenuti in uffici di proprietà dell'organizzazione che offre il servizio. Questi uffici offrono informazioni, depliant, cataloghi e facilitano la prenotazione del servizio (per esempio, uno stand per orientare e consigliare il turista e situato in una fiera turistica nella città di destinazione).
- Nel **canale corto o di livello uno** interviene un solo tipo d'intermediario tra il produttore ed il turista. Questo intermediario é un rivenditore al dettaglio. Nel settore turistico questa figura non é svolta solo dalle agenzie di viaggio, ma anche da altre tipologie d'istituzioni autorizzate alla distribuzione al dettaglio dei servizi del fornitore come, per esempio, organizzatori di congressi e/o convencion e uffici dov' é possibile prenotare il servizio.
- Il **canale lungo** si riferisce all'esistenza di due o più tipologie d'intermediari. In questo caso si può parlare di canale di livello due quando entra in gioco la figura del tour operator (grossista). I tour operator hanno la tendenza a specializzarsi solo su alcuni segmenti di clienti ed il turismo culturale costituisce un loro possibile obiettivo. Tuttavia, esistono altre alternative a questo canale di livello due. Per esempio, la relazione con l'agenzia di viaggi si può realizzare tramite un rappresentante del fornitore del servizio turistico o mediante centri per la

prenotazione indipendenti. Inoltre, può essere utilizzato un canale di livello tre quando alcuni degli intermediari sopra menzionati fanno da mediatori tra i fornitori di servizi turistici ed i tour operator.

L'importante é che il prodotto-offerta culturale sia commercializzato attraverso il maggior numero possibile di canali di distribuzione (sistema di distribuzione multiplo). L'unico requisito é che il pubblico obiettivo abbia accesso ai canali di distribuzione scelti e che questi canali siano capaci di svolgere le funzioni di distribuzione in maniera efficiente. Il numero di punti vendita scelti in ciascuna modalità di distribuzione corrisponde al grado di copertura del mercato che si pretende raggiungere. L'ampiezza o intensità della distribuzione (intensiva, selettiva o esclusiva), in ogni livello d'intermediazione, dipende dagli obiettivi di copertura e dalle commissioni pattuite come remunerazione delle funzioni svolte.

#### **1.3.4. Comunicazione del prodotto culturale**

La comunicazione é una delle variabili del marketing mix che integra tecniche come pubblicità (convenzionale, via Internet, depliant e cataloghi), promozione, relazioni pubbliche, patrocinio, fiere e vendita personale. Queste tecniche devono essere attuate congiuntamente e coordinatamente, per permettere la creazione di un'identità propria e la proiezione di un'immagine adeguata della destinazione e dell'offerta culturale. In generale, la prima decisione che si deve adottare riguarda cosa si vuole comunicare. Tutte le destinazioni turistiche, specialmente quando si tratta di turismo culturale, devono disporre di una proposta globale d'identità ed immagine che desiderano proiettare al mercato e che permetta di ottenere posteriormente offerte puntuali. Si deve disegnare una comunicazione che riassume e rifletta l'essenza delle risorse turistiche, i *criteri chiave d'interpretazione* della destinazione turistica e un *marchio comune*. I criteri chiave d'interpretazione permetteranno lo sviluppo di *temi base* o elementi che possono differenziare la destinazione turistica, una serie d'idee che possono essere comunicate al pubblico e capaci di risvegliare interesse e provocare attrazione ed emozione. Lo sviluppo di questi temi darà luogo a *temi specifici* con una proposta di prodotti-offerte culturali per i segmenti di mercato selezionati. Quest'offerta si propone di risvegliare la curiosità del potenziale turista promuovendo la necessità di conoscere, visitare, passeggiare, approfondire, comprendere, partecipare e/o assistere ad eventi.



L'offerta può essere completata, inoltre, dal disegno e dalla diffusione di *marchi* (etichette) che riflettono la qualità della destinazione turistica e del prodotto-offerta culturale.

Nel **caso dell'Asturia**, per esempio, i *criteri chiave d'interpretazione* sono legati alle sue principali risorse turistiche come la ricchezza paesaggistica e la città con la sua storia e cultura. I *temi principali* o *elementi differenzianti* che si desidera trasmettere sono vincolati a: naturalezza viva, storia e patrimonio culturale, patrimonio monumentale e ubicazione privilegiata che combina habitat rurale, mare e montagna. Questo permette di realizzare campagne di comunicazione che trasmettano le seguenti idee: *Asturias, paradiso naturale; ci sono molte Asturie e tutte sono molto vicine*. I *temi specifici* combinano i diversi elementi differenzianti per promuovere prodotti-offerte culturali. Si può combinare, per esempio, la naturalezza viva con la storia e il patrimonio culturale (offerta di tradizioni e feste culturali o di percorsi leggendari). Inoltre si possono combinare storia e patrimonio culturale con il patrimonio monumentale (offerte di diversi percorsi preromanici con aule didattiche che esponano informazioni sui segni identificativi degli abitanti della zona o destinazione turistica). Infine, con l'obiettivo di diffondere un'immagine di qualità della destinazione e del prodotto-offerta culturale, si possono impostare diversi marchi. Nel caso Asturias si possono citare: Casonas Asturianas; Gijón, estación náutica; Mesas Asturianas; Tradición del camino.

### **1.3.5. Internet ed il turismo culturale<sup>3</sup>**

Attualmente, l'offerta di turismo culturale commercializzata attraverso le agenzie di viaggio é composta da percorsi adattati alla domanda del cliente e rivolti a piccoli gruppi. Internet offre l'opportunità d'ampliare significativamente l'offerta culturale ad un insieme d'attività ed attrazioni più vasto, includendo non solo l'offerta turistica convenzionale come musei, monumenti o luoghi storici, ma anche attività più specifiche che prevedono il coinvolgimento del turista nell'atmosfera e nei costumi della destinazione, la consumazione di gastronomia locale e la partecipazione in feste e tradizioni popolari. Per questo, é necessario che siano realizzati grandi cambi nella

---

<sup>3</sup> Millán Campos, A. (2005) "Internet y el turismo cultural" in "*Gestión del turismo cultural y de ciudad*" Gomet Borja M.A. (coord.) et al., Cuenca, Ed. De la universidad de Castilla-La Mancha

forma con cui l'offerta culturale è presentata ai turisti. Nell'ambito del turismo culturale uno dei problemi fondamentali è la diffusione e continua attualizzazione d'informazioni mutevoli (per esempio l'informazione relativa a spettacoli ed eventi culturali). Inoltre, dalla prospettiva del consumatore, ottenere e assimilare informazioni sull'offerta culturale può risultare difficile e scomodo. Nei pacchetti turistici la cultura ed il patrimonio ricevono il trattamento d'elementi del "paesaggio del viaggio" e non sono offerte informazioni al turista su giorni e orario di visita, prezzi, prenotazioni o servizi di guida. Internet, invece, offre numerosi vantaggi rispetto ai canali convenzionali: varietà d'informazione (testuale, grafica, sonora) mediante applicazioni multimediali e molteplice contenuto informativo. Inoltre, facilita l'accesso ad una più ampia offerta di prodotti e servizi specializzati e offre informazioni sui prodotti con un grado più elevato di personalizzazione. Per ottenere un'efficace commercializzazione via Internet di un percorso turistico culturale è necessario attenersi ad alcune norme di disegno e presentazione del contenuto dell'itinerario. Alcune raccomandazioni sul disegno dell'itinerario sono le seguenti:

- **Il disegno del percorso dev'essere coerente e rispondere ad un criterio d'unità.** Deve esserci complementarità tra le attività ed i servizi turistici che integrano il percorso. Un metodo per conseguire quest'obiettivo consiste nel dare un trattamento tematico ai servizi d'alloggiamento e ristorazione per identificarli con il prodotto turistico culturale.
- **Stabilire il percorso in un ambito geografico concreto dove si possano includere le attrazioni secondarie.** Il percorso deve estendersi su un massimo di 200 chilometri perché si possa effettuare in due o tre giorni e comprenda tra le dodici e le quattordici fermate.
- **Incrementare il potere attrattivo del percorso creando prodotti e servizi nuovi.** Per esempio, tessere che includano sconti su servizi di trasporto, visite a musei e stabilimenti commerciali o alberghieri.

Altre raccomandazioni, riferite alla forma con la quale l'offerta di turismo culturale dev'essere presentata ai turisti tramite Internet, sono:

- Conseguire che il turista sia coinvolto attivamente e conosca in profondità i differenti elementi che integrano l'offerta culturale.

- Materializzare le diverse risorse culturali in prodotti istituzionali e privati. Quest'impostazione facilita la comunicazione e la distribuzione dell'offerta culturale.
- Presentare l'offerta del turismo culturale in modo chiaro e semplificato, offrendo contenuti utili e prodotti concreti. Il contenuto dell'informazione offerta deve soddisfare il potenziale consumatore e ottenere la replica dell'acquisto o della visita alla Web.
- Creare un ambiente con informazione con potere attrattivo, interessante ed orientato alle necessità del potenziale turista. Disegnare la pagina Web in modo che il visitatore possa incontrare rapidamente quello che cerca ed effettuare prenotazioni in poche fasi.
- Soddisfare la necessità d'attenzione personalizzata del cliente ed offrire tutti gli strumenti che permettono la comunicazione bidirezionale con il cliente. La pagina Web dev'essere qualcosa di più che un semplice catalogo on line e deve trasmettere il concetto di comunità e generare la sensazione di trovarsi in un luogo dove si possono incontrare molteplici contenuti relazionati con le aree d'interesse del turista culturale.
- Promuovere la pagina Web per attrarre internauti interessati nell'offerta. Per conseguire questa finalità si possono utilizzare diversi strumenti di promozione in Internet come la registrazione nei siti di ricerca e l'interscambio di vincoli e banner.

#### **1.4. PIANIFICAZIONE DEL MARKETING NEL TURISMO CULTURALE**

Per disegnare strategie di marketing per il turismo culturale si dispone d'alcuni strumenti che, combinati adeguatamente, permettono di conseguire gli obiettivi previsti. Questi strumenti sono: prodotto, prezzo, distribuzione e comunicazione. I programmi e le azioni di marketing mix devono essere integrati in un processo di pianificazione della meta turistica (vedi tabella 3).

Tabella 3 – Processo di pianificazione della meta turistica

1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEL MARKETING PER UNA CITTÀ
2. PIANIFICAZIONE STRATEGICA DEL MARKETING PER LA DESTINAZIONE TURISTICA: TURISMO CULTURALE
2.1. Valutazione della destinazione: analisi delle risorse e attività turistiche.
2.2. Diagnosi della destinazione e dei prodotti-offerte turistiche: analisi SWOT.
2.3. Definizione ed approvazione di mission, mete e obiettivi.
2.4. Disegno ed attuazione delle strategie del turismo culturale.
3. VARIABILI DEL MARKETING MIX PER SVILUPPARE LA STRATEGIA DEL TURISMO CULTURALE
3.1. Disegno del prodotto-offerta culturale.
3.2. Fissazione del prezzo del prodotto del turismo culturale.
3.3. Canali di distribuzione dle prodotto del turismo culturale.
3.4. Il mix della comunicazione del prodotto del turismo culturale.
4. ESECUZIONE DEL PIANO DEL TURISMO CULTURALE
5. CONTROLLO ED EFFICACIA DEL PIANO DEL TURISMO CULTURALE
5.1. Possibili deviazioni.
5.2. Azioni correttive.

Fonte: Rodolfo Vásquez Casielles

#### **1.4.1. Pianificazione strategica del marketing in una città ed in una destinazione turistica**

Il *marketing in una città* ha qualche caratteristica del marketing del turismo culturale dato che una parte del pubblico cui si rivolge é composto dai turisti. Anche il marketing del turismo culturale, come si può intendere, ha qualche caratteristica del marketing della città dato che le destinazioni culturali includono le città come elementi del prodotto-offerta culturale. Entrambi i concetti sono molto vincolati, però con una sostanziale differenza: il marketing della città non si basa solo nello sviluppo e potenziamento del turismo culturale, ma si propone anche l'obiettivo di soddisfare gli attuali residenti, di creare un'offerta attrattiva per poter captare più residenti e un'immagine perché la città sia considerata un buon luogo dove vivere e investire.

La pianificazione strategica del *marketing in una destinazione turistica* ha come oggetto lo sviluppo integrato di tutti gli elementi del sistema turistico, sia dei fattori della domanda e dell'offerta come degli elementi fisici ed istituzionali. Attraverso un approccio integrato il sistema funzionerà con maggior efficacia e conseguirà i benefici desiderati. La pianificazione strategica del marketing per le destinazioni turistiche é un processo continuo e flessibile e, per tanto, all'interno della pianificazione di politiche e

piani si deve mantenere una certa flessibilità che ne permetta l'applicazione in circostanze mutevoli. Nel realizzare questa pianificazione strategica devono essere analizzate tutte le modalità del turismo. Il turismo culturale é un componente di tutte le possibili alternative del turismo dato che può sorgere come motivazione primaria o secondaria. Non devono essere considerati solo quei viaggi cui motivazione principale sia la cultura, ma anche altri viaggi nei quali si consuma un prodotto culturale come offerta complementare a quello che costituisce il motivo principale del viaggio. L'ampia varietà delle motivazioni principali comprende il turismo termale, il turismo sportivo, il turismo di crociera, il turismo del sole e spiaggia, il turismo rurale, ecc. Si può promuovere, inoltre, un'attività culturale complementare attraverso un'escursione o un breve viaggio conseguenza della prossimità geografica tra il luogo di soggiorno del turista e la destinazione culturale. L'importante é la presenza della motivazione culturale a prescindere che detta motivazione sia la principale o la complementare.

Il processo di pianificazione strategica del marketing applicato alla destinazione turistica richiede un'*analisi a livello esterno e interno della situazione e una valutazione della destinazione*. L'analisi esterna include un'analisi del mercato, della concorrenza, del settore e dell'ambiente. L'interna si riferisce ad una valutazione delle risorse della destinazione (vedi tabella 4) con uno studio dettagliato del patrimonio culturale tangibile e intangibile (vedi tabella 5 e 6).

Tabella 4– Pianificazione strategica del marketing nella destinazione turistica

	PRIMA FASE	
PIANIFICAZIONE STRATEGICA	- Com'è la destinazione attualmente?	Analisi interna
PRIMA FASE:	- Di che risorse turistiche dispone o può disporre?	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ identificazione delle risorse</li> <li>→ analisi delle risorse</li> <li>→ diagnosi strategia prodotti</li> </ul>
ANALISI DELLE RISORSE ATTUALI E POTENZIALI	- I visitatori cosa potranno fare/vedere che possa essere di loro interesse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Analisi esterna</li> <li>→ impatto ambiente</li> <li>→ concorrenti risorse</li> <li>→ segmenti mercato</li> </ul>
SECONDA FASE:	SECONDA FASE	
DIAGNOSI DESTINAZIONE E PRODOTTI	- Quali sono i punti forti ed i punti deboli della destinazione?	Analisi interna influiscono positivamente o no
	- Quali tendenze dell'ambiente offrono opportunità/minacce al potere attrattivo della destinazione?	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Analisi esterna</li> <li>→ neutralizzare minacce mediante azioni</li> <li>→ opportunità per migliorare le risorse</li> </ul>

Fonte: Rodolfo Vásquez Casielles

Tabella 5 – Identificazione delle risorse culturali attuali e potenziali

	1	2	-----	N
Risorse culturali base: religiose				
Risorse culturali base: monumenti				
Altre risorse materiali della storia				
Altri aspetti dell'identità della destinazione				
Dotazioni culturali				
Risorse naturali con possibile contenuto culturale				
Eventi: avvenimenti per attrarre i visitatori				
Infrastrutture per accogliere i visitatori				

Fonte: Rodolfo Vásquez Casielles

Tabella 6– Valutazione delle risorse culturali di una destinazione turistica

	1. É una risorsa esistente o potenziale?	
	2. Qual é il suo stato attuale di conservazione? Qual é il costo previsto per l'opera di miglioramento? É necessario investire in un programma d'interpretazione del patrimonio culturale per incrementare l'interesse e l'utilizzazione di queste risorse turistiche? Come si può sviluppare e distribuire questa informazione?	
	3. In che modo può contribuire questa risorsa a creare un destino unico?	
	4. Che impatto può avere questa risorsa nello sviluppo del turismo culturale?	
	5. La risorsa crea coinvolgimento sociale o culturale? Interessa promuoverlo? Come percepisce il visitatore la risorsa?	
	6. Può attrarre partecipanti o sponsorizzazioni esterni alla comunità locale?	
	7. La risorsa si complementa o concorre con altre risorse? Come si possono promuovere congiuntamente varie risorse?	
	8. Che problemi di sostenibilità e gestione turistica può creare la risorsa? É una fonte di ingressi o solo una spesa?	

Fonte: Rodolfo Vásquez Casielles

L'analisi della situazione deriva da un'analisi della destinazione e delle offerte turistiche (analisi SWOT). A partire dall'analisi esterna si potranno analizzare le opportunità e minacce e l'analisi interna permetterà di definire i punti forti e i punti deboli della destinazione.

Dopo avere effettuato la suddetta analisi é necessario stabilire *mission, mete ed obiettivi generici e specifici* che guidano le decisioni strategiche. Tutto é condizionato dalle minacce e opportunità dell'ambiente e dalle risorse della destinazione. La mission consiste in un'esplicazione delle intenzioni dell'organizzazione, dando importanza a diversi punti come il rendimento economico, la conservazione del patrimonio e delle tradizioni culturali, lo sviluppo turistico sostenibile, la preoccupazione medioambientale, la soddisfazione del turista, la ricerca del benessere sociale. Gli obiettivi generici e specifici sono la base per raggiungere la mission e le mete della destinazione turistica.

Dopo aver definito la mission, le mete e gli obiettivi, la fase successiva della pianificazione strategica del marketing applicato alla destinazione turistica consiste nella *selezione della strategia del marketing turistico*. La strategia é un insieme d'azioni rivolte al conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo e difendibile di fronte alla concorrenza. Le destinazioni turistiche possono utilizzare diverse strategie di crescita. In generale, un gran numero di destinazioni turistiche considerano la crescita come un obiettivo prioritario. Crescita significa conseguire una maggior quota di mercato, in termini di numero di turisti e in termini di entrate dovute al turismo. Per

crescere si propongono due alternative: espandere i mercati o proporre nuovi prodotti-offerte turistiche o la combinazione di queste due alternative. A ciascuna forma di crescita corrisponde un certo numero di strategie cui disegno e valutazione dev'essere oggetto di un'analisi dettagliata (vedi tabella 7).

Tabella 7– Valutazione delle strategie del marketing turistico

	1. Prevede la creazione di un nuovo prodotto turistico? Qual é il suo grado di novità?	
	2. Prevede un cambio o riposizionamento di prodotti turistici attuali?	
	3. Impatto previsto	
	4. Costi previsti per la sua attuazione	
	5. Risorse turistiche necessarie per il suo sviluppo: stato attuale e potenziale miglioramento	
	6. Priorizzazione delle strategie	
	7. Azioni di marketing mix necessarie	
	8. Programmi complementari atti a rafforzare la competitività	
	9. Che aspetti (differenziazione e/o prezzo) la caratterizzano rispetto ad altre destinazioni o prodotti turistici?	

Fonte: Rodolfo Vásquez Casielles

#### 1.4.2. Coordinamento, attuazione e controllo del piano del turismo culturale

- **Coordinamento.** Quando gli obiettivi e le strategie sono stati formulati é necessario disegnare e attuare il marketing mix adeguato per il loro conseguimento. Il proposito fondamentale consiste nel conquistare i mercati selezionati. La parte strategica e l'operativa del marketing devono essere coordinate. Il miglior piano strategico di marketing della destinazione turistica non otterrà buoni risultati senza un corretto sviluppo e attuazione. Allo stesso modo, le attuazioni del marketing mix non sarebbero efficienti senza una solida strategia. Concludendo, in questa fase si specificano le politiche che permettano alla meta turistica di penetrare nei segmenti del mercato selezionati ed ottenere il posizionamento e l'immagine desiderati. Le suddette politiche, come già visto, possono essere sintetizzate in quattro grandi aree: disegno del prodotto-offerta culturale, fissazione del prezzo del prodotto del turismo culturale, canali di distribuzione del prodotto del turismo culturale, mix di comunicazione del



prodotto-offerta culturale.

- **Attuazione.** E' fondamentale definire la sequenza con cui si vanno ad eseguire le iniziative relative alle aree di decisione previamente commentate (marketing mix), assegnarne una scadenza per la realizzazione e responsabilizzare della loro attuazione le persone incaricate. Queste azioni potranno essere adeguatamente realizzate solo se la destinazione turistica dispone di un *Sistema Informativo di Marketing* (per esempio, Asturias dispone del SITA, Sistema d'informazione turistica d' Asturias) capace di generare i flussi, interni ed esterni, necessari per disporre rapidamente della quantità e della qualità desiderata di dati.
- **Controllo.** Infine, la realizzazione d'attività di pianificazione del marketing della destinazione turistica richiede un controllo. Con il piano di marketing la meta turistica conosce come deve attuare però, durante questa fase, possono sorgere situazioni impreviste. Per questo motivo è necessario stabilire una funzione di controllo che stabilisca quello che è successo ed eviti possibili deviazioni. Nel marketing turistico esistono vari tipi di controllo: (a) controllo del piano annuale per verificare i risultati ottenuti in relazione a quelli pianificati nel piano di marketing; (b) controllo dell'efficienza ottenuta dalla destinazione turistica in seguito all'esecuzione delle azioni programmate; (c) sviluppo di un'area di marketing (ritornando di nuovo alle prime fasi del processo di pianificazione del turismo culturale) che determini le aree di opportunità o minaccia e di forza o debolezza per raccomandare azioni che possano migliorare il rendimento totale del marketing della destinazione turistica.



## Capitolo 2

### DOMANDA DI SERVIZI CULTURALI

La domanda turistica é stata soggetta ad un'evoluzione che l'ha portata ad acquisire l'attuale configurazione. Le variabili fondamentali che identificano la situazione della domanda turistica sono: l'affluenza di visitatori, i loro spostamenti ed i servizi che utilizzano come, per esempio, alloggio e trasporto. Oltre a queste variabili, la valutazione monetaria della domanda turistica si stabilisce con le spese effettuate dai turisti, sia nel loro paese d'origine che nel luogo visitato. La domanda turistica spagnola é formata da due principali componenti: quella procedente dall'esterno e quella realizzata dagli spagnoli, sia in Spagna che al di fuori della frontiera. Queste due tipologie di domanda turistica sono fondamentali per lo sviluppo della domanda turistica e dall'apparizione del turismo di massa hanno mantenuto quasi inalterata la loro struttura. Quest'effetto è prodotto dalla permanenza dei fattori che determinano la domanda turistica.

#### 2.1. FATTORI D'INFLUENZA DELLA DOMANDA TURISTICA<sup>4</sup>

Negli ultimi anni si é notato un aumento, ad eccezione d'alcuni periodi rapidamente superati, dei movimenti turistici. Questo indica la stabilità dell'influenza dei fattori esplicativi dell'evoluzione della domanda turistica. Tutti i fattori d'influenza coesistono, interagiscono e si complementano e molte volte risulta difficile stabilire dove inizia l'effetto di uno e dove termina quello di un altro. I fattori più analizzati sono di carattere economico che, data la loro rilevanza e la maggior facilità ad essere quantificati rispetto ad altri fattori, permettono un'analisi più profonda rivolta ad identificare linee di comportamento nella domanda turistica.

---

<sup>4</sup> Esteban Taloya, A. (2005) "La demanda de servicios culturales: aspecto motivacionales y funcionales del consumidor de turismo cultural" in "*Gestión del turismo cultural y de ciudad*" Gomet Borja M.A. (coord.) et al., Cuenca, Ed. De la universidad de Castilla-La Mancha, pag.22-30

I principali fattori sono sociali, demografici, tecnici, economici e psicografici.

### **1. Fattori sociali**

- *L'ozio*: la disponibilità di tempo libero influisce positivamente sullo sviluppo della domanda e in modo permanente, ossia rafforzando strutturalmente la crescente evoluzione delle cifre globali del turismo. Riduzione della durata della giornata lavorativa, tagli nelle ore di lavoro settimanali, riduzione della vita lavorativa, politiche ed aiuti che regolano il tempo d'ozio.

### **2. Fattori demografici**

- *La crescita demografica*: in termini globali, un fattore strutturale come la crescita della popolazione mondiale, unito all'aumento del livello di vita di un maggior numero di paesi del mondo, ha contribuito alla crescita della domanda turistica mondiale che si sta producendo negli ultimi anni. Qualsiasi individuo che possieda un reddito superiore ad un determinato livello minimo passa a far parte della popolazione potenzialmente turistica.
- *La composizione demografica*: tra i fattori caratterizzanti si possono evidenziare età, dimensione della famiglia e categoria socio-professionale:
  - *Età*: tradizionalmente la domanda turistica è formata dalla fascia di adulti dai 25 anni in su. Attualmente, però, si sta producendo un abbassamento del livello inferiore della fascia d'età ai 16 anni. Anche il segmento di età maggiore dispone di più tempo libero e per questo si stanno creando nuovi prodotti turistici.
  - *Dimensione della famiglia*: la dimensione media familiare si è ridotta considerabilmente e sono sempre meno le famiglie denominate numerose. Questa riduzione causa due vantaggi: da un lato, il nucleo familiare ha una maggior disponibilità d'ingressi da poter investire in altri beni accessori come i viaggi ed il turismo. Dall'altro lato, le famiglie si trovano in una situazione più comoda nel momento di pianificare e decidere la realizzazione di viaggi lunghi soprattutto all'estero.
  - *Categoria socio-professionale*: il turismo è fondamentalmente legato a una gerarchia di entrate reddituali che porta all'appartenere ad una o ad un'altra classe socioeconomica. Il tipo di lavoro realizzato, inserito in una

determinata categoria socio-professionale, influisce sulla determinazione di una serie d'attività turistiche. Attualmente il turismo é un fenomeno popolare che necessita un livello minimo d'ingresso più basso e che, molte volte, é determinato dallo stile di vita e dall'abituale occupazione e non dal potenziale economico.

- *L'urbanizzazione*: l'urbanizzazione ha suscitato una serie di tensioni psicosociali che affettano direttamente lo sviluppo turistico. Vivere all'interno delle grandi città si traduce in un maggiore scontento e insoddisfazione verso l'ambiente in cui si vive. L'inquinamento atmosferico, la violenza (come manifestazione della tensione sociale) o lo stress (come espressione della tensione psichica) sono alcuni esempi di fenomeni che creano nel cittadino la necessità d'evasione, d'uscire dalle grandi città. L'analisi della domanda turistica in relazione con l'ambiente, rurale o urbano, mostra l'esistenza di un'alta correlazione tra la densità della popolazione e l'intensificazione dei viaggi dimostrando, inoltre, l'alto grado di dipendenza tra la dimensione della città e l'indice di partenza per le vacanze.

### **3. Fattori tecnici**

- *Distanza*: la *distanza fisica* segmenta la domanda dei servizi di trasporto e può attuare da inconveniente nella realizzazione di un viaggio turistico. La *distanza economica* attua come fattore di dissuasione: più alto é il costo, maggiore sarà la resistenza al viaggiare a questa destinazione concreta e la sua domanda diminuirà. Sebbene la distanza fisica rimanga inalterata nel tempo, quella economica crea una nuova scala di valutazione relazionata al costo che suppone e il tempo che necessita lo spostamento. La *distanza culturale* può attuare sia da stimolo che da dissuasione nella realizzazione di un viaggio turistico verso una zona differente alla propria. La distanza culturale é fortemente relazionata con la distanza fisica e, di conseguenza, con la distanza economica.
- *Trasporto e comunicazione*: l'evoluzione che hanno avuto i mezzi di trasporto negli ultimi anni ha permesso ai viaggiatori di proporsi la realizzazione di viaggi più lunghi e complicati. Il miglioramento della

comunicazione e dell'informazione produce effetti diretti sulla domanda: potenziandola e permettendo lo sviluppo interno degli elementi relazionati al turismo come il trasporto. Gli effetti indiretti incidono, per esempio, sull'incorporazione progressiva delle tecnologie informative e sull'utilizzazione di reti come Internet per l'organizzazione dei viaggi. Il trasporto e la comunicazione possono attuare come fattori sia di stimolo che di freno nella domanda turistica.

- *Sicurezza e comodità*: attualmente si sono raggiunti livelli di sicurezza e comfort più elevati per i viaggiatori. I miglioramenti riguardano il trasporto e l'ambito politico, sociale, economico e legale. Le misure pubbliche come le formalità relative all'ottenimento di passaporti e visti, le agevolazioni doganali, gli aiuti finanziari e fiscali sugli alloggi, i programmi di turismo sociale e gli accordi internazionali influiscono direttamente sul turismo. Alcune misure private che hanno favorito l'espansione dei mercati sono il miglioramento dei servizi globali, avvenuto mediante l'incorporazione d'attrezzature e attività d'animazione sportive e culturali migliori, e l'utilizzazione d'agenzie di viaggio, buoni vacanza, sistemi di fidelizzazione e utilizzazione di reti che permettono di creare e mantenere relazioni durature con i clienti.

#### 4. **Fattori economici**

Nell'ambito turistico, l'ambiente economico é composto da tutte quelle *forze o elementi che determinano il potere d'acquisto di un mercato*<sup>5</sup>. Il potere d'acquisto si riferisce alla capacità d'acquisizione dei consumatori che compongono il mercato obiettivo dell'organizzazione che gestisce la destinazione turistica. Questo potere é determinato da fattori come il livello di rendita, il livello dei prezzi, il peso delle imposte, il tasso di disoccupazione, i tassi d'interessi e di cambio valuta. Tutti questi elementi incidono sulla rendita disponibile del consumatore ossia la parte che può essere destinata all'acquisto di beni e servizi. La loro analisi risulta di vitale importanza per le organizzazioni del settore turistico che commercializzano prodotti qualificati come d'ozio dato che di fronte a situazioni che riducono la rendita dei clienti obiettivo questi prodotti sono i

---

<sup>5</sup> Martín Armario, E. (1997) *Marketing*, Barcellona, Ariel

primi che soffrono una riduzione di consumo. Nell'analizzare l'ambiente economico si deve tenere in conto il suo carattere dinamico e ciclico che permette di stabilire l'esistenza di quattro fasi economiche: prosperità, recessione, depressione o crisi e recupero. L'essenziale per le organizzazioni é saper adattare le strategie a queste fluttuazioni del ciclo economico dato che la rendita di cui dispone il consumatore e le sue linee d'acquisto soffrono importanti modifiche a seconda di com'è la situazione economica generale. Sembra che nel settore turistico la condizione dell'ambiente economico influenza maggiormente la tipologia del viaggio e la scelta della meta e non il volume della domanda in modo che, quando le circostanze sono avverse, si scelgono destinazioni più vicine ed economiche però non si smette di viaggiare.<sup>6</sup>

- Il *reddito*: correntemente si ha la tendenza ed il bisogno di non rinunciare al consumo turistico. L'attuale società considera necessarie le vacanze e la realizzazione di viaggi anche se, evidentemente, questa sensazione di necessità é percepita in maniera diversa dai diversi strati sociali. Attualmente, sebbene non si rinunci all'atto turistico, il livello di reddito condiziona fattori come la durata, la destinazione, il modo di realizzazione, la categoria e le spese addizionali.
- I *prezzi*: per comprendere l'influenza dei prezzi sulla domanda turistica si deve tenere in conto la complessità esistente nella loro composizione. I diversi prodotti sui quali vengono effettuate le spese turistiche possono essere considerati prettamente turistici (trasporto, alloggio) o non specificatamente turistici (alimentazione). I prezzi prettamente turistici sono soliti subire variazioni significative relazionate con il tempo e la distanza e dovute principalmente, rispettivamente, alla concentrazione temporale e spaziale. I prezzi dei prodotti non specificatamente turistici non risentono di variazioni così forti perché sono più stazionali. In termini comparativi, i prezzi turistici variano maggiormente e a livello superiore all'insieme dei prezzi del resto dei beni e servizi in generale. Nel comportamento dei turisti esiste una tendenza a sopportare maggiormente la variazione dei prezzi turistici rispetto alla variazione dei prezzi d'altri beni ordinari. Esistono

---

<sup>6</sup> Serra Cantallops, A. (2002) *Marketing turistico*, Madrid, Pirámide y Esic

elementi nel comportamento dei turisti che possono distorsionare la percezione rispetto al prezzo come, per esempio, l'inerzia, il desiderio d'imitazione, la mancanza d'informazione o la difficoltà d'adattamento: i turisti non sempre sono economicamente razionali.

- Il *tasso di cambio*: le considerazioni effettuate sui prezzi sono valide per il consumo turistico interno ed esterno. Nel caso dei turisti stranieri esiste un altro prezzo che influisce sulla domanda: il prezzo della moneta. I tassi di cambio si ripercuotono direttamente sulle possibilità d'acquisto dei consumatori turistici in un paese distinto a quello d'origine. La relazione esistente tra il potere d'acquisto nel paese d'origine e il potere d'acquisto nel paese di destinazione influisce nel momento di scegliere il consumo turistico esterno e, quindi, sulla scelta della destinazione. L'entrata dell'euro nel mercato europeo elimina l'influenza di questo fattore nel gruppo di paesi che hanno adottato la nuova moneta.

## **5. Fattori psicografici**

É imprescindibile che esista un desiderio ed una necessità d'evasione e che questo si materializzi con la realizzazione di un viaggio turistico. Le *motivazioni* che portano a realizzare uno spostamento costituiscono un fattore importante nella distribuzione e segmentazione della domanda turistica. Le principali motivazioni di viaggio possono essere suddivise in quattro gruppi:

- Motivazione fisica: i viaggi con questo tipo di motivazione saranno verso luoghi vicino al mare o alla montagna dove si possa svolgere un'attività moderata di svago.
- Motivazione culturale: i viaggi si realizzano a destinazioni dove vi sia un importante patrimonio storico-artistico, dove si celebrano festival musicali o folcloristici includendo, inoltre, i viaggi religiosi ed altre tipologie di viaggio che risvegliano una certa curiosità.
- Motivazione interpersonale: si viaggia a luoghi che offrono servizi d'intrattenimento e distrazione o semplicemente si visiteranno luoghi dove esiste la possibilità d'incontrare la compagnia desiderata.



- Motivazione sociale (di prestigio): viaggi che si realizzano per mantenere un certo livello di crescita personale o professionale, relazioni d'affari, congressi e conferenze, studio, ecc.

## 2.2. CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA TURISTICA SPAGNOLA

La conseguenza dell'influenza dei precedenti fattori e la loro permanenza, approssimativamente dagli anni sessanta, si manifesta sulla domanda turistica spagnola caratterizzandola con:

1. **Continua evoluzione:** l'espansione della domanda turistica spagnola ha continuato in modo continuo sia a livello nazionale che internazionale anche se, in certi periodi, con valori di crescita irregolari. I cambi congiunturali, che influenzano in maniera imprevista o momentanea la domanda turistica, sembrano significare, più che un arresto della crescita, un adattamento redistributivo dei flussi turistici dovuto alle modificazioni di un fattore concreto. In generale, questa domanda possiede una certa neutralità definita da una capacità di ripercussione favorevole o da un'attitudine di riaggiustamento in periodi non troppo lunghi.
2. **Concentrazione:** da una doppia prospettiva: temporale e spaziale. La *concentrazione temporale* o stagionalità suppone che la maggior parte dei consumi o azioni derivanti dalla realizzazione di viaggi turistici si producano in un'epoca o in date concrete dell'anno, generalmente in estate. Sia nella domanda originata dagli spagnoli che in quella proveniente dall'estero (che acquista servizi turistici in Spagna) si apprezza la forte stagionalità con una concentrazione dei consumi nel terzo trimestre dell'anno. La *concentrazione spaziale* o geografica manifesta l'esistenza di un versante duale: d'origine, posto che i principali paesi emittenti concentrano la maggior parte dei turisti dato che il 63% dei turisti proviene da tre paesi Germania, Francia e Regno Unito e da tre Comunità Autonome dove risiedono circa il 50% degli emittenti del turismo nazionale (Andalusia, Catalogna e Madrid); e di destinazione, dato che un numero ridotto di zone spagnole accoglie la maggior parte dei turisti (solo cinque Comunità Autonome concentrano l'80% della domanda turistica sia nazionale che proveniente dall'estero). L'elevata concentrazione d'Europei nella domanda

proveniente dall'estero é dovuta alla propensione, generalizzata a livello mondiale, di viaggiare verso zone prossime all'interno dello stesso continente o regione di residenza. La concentrazione spaziale della destinazione si produce per diversi fattori, tra i quali si evidenziano: il clima, un offerta maggiore di prodotti turistici, la permanenza di costumi sociali nelle località tradizionali e la concentrazione di servizi in grado di far fronte all'affluenza di turisti.

3. **Eterogeneità:** la molteplicità d'elementi differenzianti, nella combinazione dei componenti della domanda e dell'offerta dei prodotti, crea una notevole diversità nei consumi turistici. La domanda turistica é composta da un'ampia gamma di consumatori che riassumono nei loro comportamenti differenti caratteristiche in quanto a motivazioni. D'altra parte, la varietà dei mezzi di trasporto, del tipo d'alloggiamento, dei servizi e attività che possono essere attuati e la combinazione di tutti questi elementi determina un'estesa tipologia di prodotti. L'ampliamento delle attività turistiche, da parte dell'offerta, attraverso la differenziazione dei prodotti, crea continuamente nuove forme di domanda.
4. **Specializzazione:** la domanda turistica spagnola si concentra nel mercato delle vacanze e in un prodotto chiamato "sole e spiaggia". Nonostante possa esistere un'ampia varietà di possibilità di consumo e composizione dei prodotti turistici, i turisti in Spagna si raggruppano intorno alla scelta di quasi un unico prodotto creando, approssimativamente, una quota del 35% dei viaggi realizzati dal mercato maggioritario degli europei. Questo fatto si deve alla specializzazione dell'industria turistica spagnola nel segmento delle vacanze caratterizzato dalla preferenza verso un unico prodotto e, generalmente, con un'offerta all inclusive o un pacchetto turistico.

### **2.3. IL CONSUMATORE TURISTICO CULTURALE**

Il turismo culturale si definisce principalmente dalla motivazione che, come già indicato, si relaziona con la curiosità ed il desiderio di conoscere altre cose in luoghi d'interesse culturale. In Spagna, l'attuale situazione del turismo, indica una ridotta motivazione specificatamente culturale dei turisti stranieri, dovuta al fatto che la Spagna si é specializzata nel mercato "del sole e della spiaggia" e possiede una scarsa immagine

internazionale associata alla cultura. Nonostante questo, si nota che esiste un progressivo aumento di questa tipologia di turisti. Per i turisti che vengono in Spagna o viaggiano per il paese attratti da altre motivazioni la realizzazione di visite culturali é una delle loro principali attività. Questo gruppo é integrato dai turisti interessati culturalmente a differenza dei turisti specificatamente culturali<sup>7</sup>. Esistono differenze tra la domanda del turismo culturale internazionale e quella nazionale, però gli spostamenti per la Spagna di entrambi i gruppi di turisti sono caratterizzati da viaggi di breve durata, con soggiorno nella stessa città o circuito di più città e molte visite durante la giornata che non generano pernottamenti nel luogo che possiede l'attrazione culturale.

### **2.3.1. Comportamento del turista culturale internazionale**

I turisti stranieri, che visitano la Spagna per motivi culturali, provengono principalmente da paesi europei e sono soliti utilizzare i periodi di vacanza per realizzare il viaggio. I mezzi di trasporto che utilizzano in modo intensivo sono l'aereo per arrivare in Spagna e l'autobus per gli spostamenti più corti ed i percorsi turistici. Soggiornano in hotel di categoria medio-alta (tre o quattro stelle) tra, approssimativamente, i quattro e i sette giorni. Le caratteristiche del turista medio proveniente dell'estero sono età tra i 26 e i 50 anni, livello sociale medio-alto e livello di studio universitario. Realizza il viaggio soprattutto con il/la partner e, in misura minore, con amici. É abituato ad organizzare il viaggio da solo dato che in questa tipologia di turismo la contrattazione di pacchetti non supera il 20% del totale. Le destinazioni preferite da questi turisti sono le tradizionali con predominazione d'Andalusia e Catalogna, soprattutto Barcellona. Possiedono un'alta fedeltà alla destinazione e più di un terzo ripete la visita. L'informazione prima e durante il viaggio proviene da fonti personali. Distacca l'elevato impatto che hanno le raccomandazioni di familiari e amici. Il grado di soddisfazione del viaggio nel suo congiunto é alto o molto alto.

### **2.3.2. Comportamento del turista culturale spagnolo**

I turisti spagnoli, che viaggiano per motivi culturali, provengono dalle grandi concentrazioni urbane ed anch'essi utilizzano soprattutto i periodi di vacanza per

---

<sup>7</sup> Richard, G. (1996) *Cultural tourism in Europe*, Wallingford, Cab

realizzare i viaggi. I mezzi di trasporto più utilizzati sono l'automobile nei viaggi per la Spagna e l'aereo per le visite ad altri stati. Gli hotel preferiti sono a tre o quattro stelle dove soggiornano tra i quattro e i sette giorni anche se la durata più abituale è da uno ai tre giorni. Il profilo medio di questi turisti spagnoli è molto simile a quello commentato per i turisti stranieri per quanto riguarda età (dai 26 ai 50 anni), studio (universitario), classe sociale (medio-alta) e gruppo di viaggio (coppia o amici). La principale differenza riguarda il metodo usato per organizzare il viaggio che, quasi esclusivamente, avviene in modo indipendente dato che la contrattazione di pacchetti completi corrisponde ad un 5% del totale dei metodi utilizzati. Le destinazioni più visitate sono Madrid, Catalogna e Andalusia con alti tassi di ripetizione del viaggio in queste zone. Le fonti d'informazione di maggiore influenza sulla decisione del viaggio sono di natura personale: familiari ed amici. La soddisfazione è alta e la percezione della spesa realizzata coincide con la prevista.

### **2.3.3. Comportamento turistico tradizionale**

Il mercato del turismo culturale nella sua globalità possiede un comportamento che non differisce molto dalla condotta dei turisti con altre motivazioni non essenzialmente culturali. Così che il comportamento turistico tradizionale è caratterizzato da:

- Distribuzione disuguale della domanda che subisce gli effetti della concentrazione geografica e della stagionalità.
- Forte pressione umana sugli spazi ambientali e culturali con maggior potere attrattivo.
- Saturazione degli spazi culturali deboli.
- Crescita limitata delle zone turistiche mature.
- Elevata dipendenza locale del turismo tradizionale.

Queste caratteristiche definiscono un contesto in cui s'inserisce anche il turismo culturale. Per segmentare questo mercato è necessario utilizzare variabili di tipo psicografico e legate agli stili di vita. Una classificazione piuttosto tradizionale utilizzata per identificare tipologie di vita diverse si è applicata anche ai mercati turistici ottenendo diversi segmenti identificati secondo la caratteristica della destinazione

scelta<sup>8</sup>. Un'adattamento di questa classificazione suddivide i turisti in quattro segmenti principali: innovatori, con interessi speciali, intermedi e conformisti. I due ultimi gruppi preferiscono destinazioni turistiche tradizionali; gli intermedi perché desiderano riposarsi in luoghi con un buon clima ed un ambiente naturale popolare e familiare ed i conformisti perché sono luoghi conosciuti, sicuri e con l'ambiente familiare desiderato. Gli innovatori preferiscono scoprire nuovi posti ed il segmento di coloro con interessi speciali si orienta a quelle destinazioni che permettano di soddisfare una passione o preferenza concreta mediante la realizzazione d'alcune attività.

#### 2.3.4. Cambi nel comportamento turistico

Si stanno producendo cambi nel comportamento turistico tradizionale che influenzano, anche, i turisti culturali. Le modifiche indicano che gli aspetti che motivavano il viaggio, determinavano la sua composizione ed incluso condizionavano come si sarebbe affrontata l'esperienza, stanno cambiando e portano alla creazione di comportamenti nuovi, chiaramente differenziati dai tradizionali. L'origine di questa trasformazione si trova nella definizione d'ozio come *un'esperienza che permette la soddisfazione dei nuovi gusti e desideri però non in una forma unica, ma cercando la polivalenza delle attività realizzate nel viaggio che permetta, per esempio, la diversione, la salute, la conoscenza e l'acquisto di beni e tutto questo in un ambiente o destinazione che offra attrazioni basate sulla sostenibilità*.

Tutti questi aspetti fanno sì che i consumatori turistici presentano nuove motivazioni, ossia, sono altre le cose che spingono il turista a realizzare un viaggio e, quindi, a decidere la destinazione e a selezionare la composizione del prodotto turistico desiderato. Le principali tendenze dei viaggi e del turismo sotto l'influenza di queste nuove motivazioni sono:

- **Maggior ozio attivo e polivalente:** alle persone risulta sempre più difficile passare da una situazione d'attività durante il periodo lavorativo ad una totale inattività durante il periodo d'ozio. Questo suppone l'incremento della realizzazione d'attività in questo periodo di riposo. Inoltre, come indicato, si cerca che le attività offrano una soddisfazione personale e sociale.

---

<sup>8</sup> McIntosh, Goeldner e Ritchie (1995) *Tourism: principles, practices y philosophies*, New York, John Kiley & Sons

- **Ricerca d'opportunità:** con lo stesso significato della precedente tendenza, si desidera una maggiore varietà di scelta e di realizzazione d'attività unite al riposo e rilassamento preferendo, quindi, quelle destinazioni che offrono maggior possibilità d'ozio attivo.
- **Frammentazione dei viaggi:** si preferisce ripartire il tempo d'ozio e vacanza in diversi periodi. Questo porta all'aumento del numero di viaggi l'anno e la diminuzione della durata media di ciascuno.
- **Canali di vendita più diretti:** i turisti sono più esperti nei viaggi e nel turismo e l'esperienza accumulata è utilizzata per la ricerca diretta di offerte che si adeguino maggiormente alle loro necessità. Questa ricerca è potenziata, inoltre, dall'attuale sviluppo delle tecnologie informative.
- **Attività d'informazione intensiva:** relazionata con il punto precedente, porta i turisti a cercare personalmente le informazioni sui viaggi che desiderano realizzare. Questo suppone che la gestione e l'accesso all'informazione s'intensifichino a risposta di questa nuova esigenza nella domanda.
- **Viaggi alla carta:** il comportamento sempre più indipendente dei turisti porta a domandare viaggi dove si possa scegliere tra le opzioni esistenti quella composizione o prodotto turistico adattato, quasi fatto su misura, alle necessità o desideri dei consumatori.
- **Qualità unita a sostenibilità:** il progressivo desiderio d'integrazione del turista nell'ambiente naturale e sociale delle destinazioni visitate suppone una maggiore necessità di qualità nell'offerta, non solo per i servizi e stabilimenti specificatamente turistici, ma anche riguardo alle condizioni ambientali. Per questo motivo otterranno una valutazione positiva quelle destinazioni che seguono una gestione unita alla sostenibilità.

Recentemente l'Organizzazione Mondiale del Turismo ha realizzato uno studio denominato "Turismo: Panorama 2020" e confida che l'evoluzione dell'attività turistica nel mondo sarà marcata da una serie di tendenze. Alcune delle quali sono:

- I mercati si muovono dalla globalizzazione alla localizzazione e specializzazione.
- Le nuove tecnologie saranno determinanti nella fase di selezione e distribuzione di una destinazione.

- Ci sarà una maggior esigenza di rapidità e agilità nella contrattazione di un viaggio.
- Il cliente ha l'ultima parola.
- Ci sarà una maggior esigenza di rinnovazione e contrasto.
- La destinazione si convertirà in un "accessorio di moda".
- Ci sarà una maggior evoluzione del mercato turistico ed una maggior diversificazione dei prodotti tematici.
- In una destinazione turistica sarà essenziale l'immagine come requisito previo per la promozione, diversificazione ed espansione del potere attrattivo.
- Domanda di un ambiente naturale di qualità, di risorse non sfruttate.

Inoltre, il nuovo viaggiatore è una persona con un livello culturale più alto e che dispone d'informazioni migliori. Ora le destinazioni del turismo culturale non sono solo le città con un contenuto storico riabilitato o un congiunto monumentale storico-artistico, ma i territori urbani capaci di generare eventi, esposizioni, grandi spettacoli o con magnifici musei che funzionano come fuoco d'attrazione temporale. Inoltre, queste destinazioni devono investire maggiormente nella gestione e promozione ed i loro responsabili devono essere capaci di innovare continuamente per attrarre e soddisfare questo nuovo cliente sempre più esigente. Tutto questo indica che si va verso un modello turistico dove l'ambiente competitivo è cambiato e le tipologie di consumo turistico sono variate.

#### **2.4. DESTINAZIONI SPAGNOLE E PIANI D'AZIONE: BREVE INTRODUZIONE IN UNA PROSPETTIVA STORICA**

La competitività dei comuni turistici culturali dipende, in gran parte, dalla capacità del comune di dotarsi di una struttura organizzativa turistica adattata al modello della città/destinazione turistica. Il turismo si è convertito in un settore strategico fondamentale per la creazione di ricchezza, l'integrazione, la coesione sociale e la pianificazione territoriale. I comuni più evoluti si stanno inserendo nella formulazione di "Patti per il turismo" per rafforzare i prodotti turistici esistenti e per creare ed articolare nuovi prodotti turistici, per definire politiche di pianificazione territoriale e

turistica, promuovere l'educazione ambientale ed introdurre processi integrali di qualità nei comuni o destinazioni turistiche.

#### **2.4.1. Piani d'eccellenza e dinamicità**

Con la crisi economica degli anni '90, che affettò significativamente il settore turistico, le Amministrazioni iniziarono una rivalutazione della politica turistica dovuta all'enorme calo che si stava producendo nella domanda. Per la prima volta nel settore, s'iniziò a pensare in termini di qualità, la frase più ascoltata era "desideriamo più turismo di qualità e meno turismo di quantità". I primi *piani d'eccellenza* s'introdussero nel 1992 con l'esperienza pilota, con l'obiettivo di recuperare e rigenerare le destinazioni "sole e spiaggia" mature del Mediterraneo spagnolo. Una delle novità più rilevanti che apportarono questi piani fu il compromesso di collaborazione e finanziamento paritario delle tre amministrazioni: locale, autonoma e generale. Queste azioni vennero inserite all'interno del piano FUTURES promosso dalla Segreteria dello Stato del Commercio e del Turismo e dalle PMI. Questi piani necessitano l'iniziativa dell'amministrazione locale, il cui comune si converte nell'attore principale. Inoltre, normalmente viene contrattato un direttivo del piano che coordina le parti che sottoscrivono il convegno e ne impulsa l'attuazione, diffonde e sensibilizza la popolazione e le agenzie locali turistiche e collabora nella gestione amministrativa del piano. L'amministrazione locale è la responsabile della promozione e direzione del progetto ed è l'organo che deve fare in modo che le agenzie turistiche private della destinazione collaborino nel progetto. Il piano necessita, inoltre, la collaborazione delle associazioni locali d'impresе del settore e la loro partecipazione nelle decisioni. Il principale obiettivo è apportare miglioramenti che ripercuotano sulla totalità della destinazione turistica e che siano facilmente apprezzabili sia dalla popolazione che dai turisti e dagli operatori turistici. Questi piani non si concentrano sulle infrastrutture, ma in quei dettagli che contribuiscono a diversificare ed arricchire l'offerta e che sono più facilmente riconoscibili dai turisti.

I primi *piani di dinamizzazione* si firmarono nel 1996 ed erano diretti a destinazioni emergenti ossia destinazioni che iniziano il loro sviluppo turistico e desiderano potenziare e valorizzare le risorse assicurando la sostenibilità. È necessario che esista un'offerta minima d'alloggiamento turistico dato che si tratta di assicurare potenziali



turisti che realizzano pernottazioni e non semplicemente escursioni nella destinazione.

Gli obiettivi del piano di dinamizzazione furono:

- Valorizzazione e utilizzo turistico delle risorse.
- Studio e disegno di politiche e strategie di prodotto.
- Creazione di nuovi prodotti.
- Fortificazione ed integrazione della struttura impresaria.
- Articolazione delle risorse, servizi e offerte turistiche come prodotto.

I piani d'eccellenza e dinamizzazione turistica hanno supposto un forte impulso dei comuni che ha permesso l'articolazione d'azioni "dimostrative" che, attraverso la partecipazione delle agenzie private e pubbliche, hanno contribuito al miglioramento della qualità del prodotto e dei servizi turistici di una determinata zona. Gli aspetti più positivi dei piani, secondo uno studio effettuato nell'anno 2000 dalla Segreteria Generale del Turismo, si possono riassumere in:

- Diffusione del concetto di pianificazione, importante nei municipi turistici.
- Introduzione della cultura dell'eccellenza e della qualità.
- Miglioramento del prodotto turistico.
- Creazione di nuovi prodotti turistici attraverso iniziative innovatrici vincolate allo sviluppo del settore.
- Azioni nel settore privato.
- Coinvolgimento della popolazione locale nello sviluppo del piano.
- Coordinazione delle tre amministrazioni: Generale dello Stato, autonoma e locale.
- Implicazione dei dipartimenti "non turistici" delle amministrazioni pubbliche nella pianificazione delle azioni.

Negli ultimi tre anni la politica statale ha privilegiato le destinazioni del turismo culturale. La maggior parte delle città Patrimonio dell'Umanità hanno o hanno avuto un piano d'eccellenza: Cuenca, Salamanca, Santiago de Compostela, Toledo, ecc., che ha permesso il recupero e la valorizzazione di molti elementi patrimoniali, il miglioramento della segnaletica turistica, dell'informazione statistica, della qualità dei servizi e, in definitiva, il miglioramento della gestione e promozione delle destinazioni.

#### **2.4.2. Piano integrale della qualità turistica**

Le destinazioni turistiche culturali competono tra loro per attrarre i visitatori. Per questo motivo devono saper comunicare i loro vantaggi competitivi e conseguire che il visitatore, durante la sua permanenza, viva un’“esperienza turistica soddisfacente”. Il servizio che facilita una destinazione ad un visitatore si differenzia principalmente per il valore aggiunto che incorpora rispetto alle altre destinazioni dalle caratteristiche simili, per la qualità offerta e che il cliente percepisce. L’approccio fondamentale consiste nel considerare la qualità come la soddisfazione del cliente ed esaminare non solo i servizi che offrono i fornitori dell’offerta turistica (hotel, ristoranti, guide turistiche, agenzie di viaggio, ecc.), ma tutta la destinazione nel suo congiunto. Inoltre, é chiaro che nell’attività turistica tutto gioca un ruolo importante: non solo le imprese turistiche, ma anche le amministrazioni e la popolazione residente. A richiesta di diverse associazioni d’imprese si stanno sviluppando diversi progetti, finanziati dalla Segreteria Generale del Turismo, atti a creare ed istituire *sistemi di qualità specifici* per i diversi settori turistici. Fino ad oggi queste azioni sono state realizzate, anche se in maniera diversa, in hotel, ristoranti, camping, case rurali, stazioni sciistiche, agenzie di viaggi, ecc.

Inoltre, ad opera della Federazione Spagnola dei Comuni e delle Province (FEMP) e della Segreteria Generale del Turismo, nel 2000 ebbe inizio un progetto per lo sviluppo ed istituzione di un modello di qualità totale delle destinazioni turistiche. Il progetto ha un approccio globale per tutti i settori ed agenti che operano nella destinazione e l’obiettivo di conseguire una gestione rivolta al continuo miglioramento della qualità. Questo modello s’inserisce all’interno del “*piano integrale della qualità turistica spagnola 2000-2006*”. Il piano completa altre linee di lavoro, come i citati piani d’eccellenza e dinamizzazione, e suppone un nuovo approccio dell’applicazione del sistema di qualità turistico spagnolo caratterizzato dalla gestione coordinata della destinazione, dall’applicazione di standard qualitativi e dall’incorporazione a questo progetto di settori non necessariamente turistici, ma relazionati con la qualità della destinazione. Il progetto ha un obiettivo principale: sviluppare un “*modello di gestione integrale della qualità nella destinazione*” e inserirlo in destinazioni turistiche pilota, in modo da garantire la gestione continua e integrale della qualità in qualsiasi destinazione turistica spagnola. Le destinazioni che collaborarono nella fase pilota furono:

- Saragoza e Barcellona, turismo urbano e di negozio.

- Segovia e Santiago di Compostela, turismo culturale e patrimonio.
- Menorca, Calvilá e Lanzarote, turismo del sole e spiaggia.
- Valle del Benasque e Montagna di Navarra, turismo rurale.

Nel 2003 ebbe inizio una seconda fase con quindici nuove destinazioni, soprattutto del turismo culturale, e alla fine dell'anno si aggiunsero altre 24 destinazioni. L'obiettivo metodologico é conseguire un modello adattabile alle strutture esistenti e che possa essere inserito in progetti come il piano d'eccellenza e dinamizzazione. Gli obiettivi strategici si possono riassumere in:

- stimolare la qualità.
- rafforzare il tessuto imprenditoriale.
- favorire la generazione d'azioni strategiche integrali nella destinazione.
- garantire la redditività e sostenibilità dell'attività turistica nelle destinazioni attraverso una corretta pianificazione che risponda ai parametri qualitativi.
- garantire l'equilibrio del peso e della rappresentatività dei diversi agenti presenti nell'attività turistica.
- garantire la continuità delle politiche d'attuazione nella destinazione turistica.

Nel "modello per la gestione integrale della qualità nella destinazione" che si é sviluppato, sono stati stabiliti standard comuni a tutti i settori, turistici e non, e standard che, invece, sono specifici a ciascun settore:

- S'incorporano i settori già inseriti nel sistema di qualità turistico spagnolo: hotel, ristoranti, agenzie di viaggio, stazioni sciistiche, ecc.
- Sono stati elaborati manuali per i nuovi settori: piccolo commercio, imprese del turismo, ecc.
- Sono stati elaborati manuali per i servizi municipali non turistici: sicurezza, pulizia, segnaletica, ecc.

Dopo aver stabilito gli standard, si esegue un'analisi nei diversi settori al fine di analizzare la situazione dell'offerta e della domanda ed in questo modo poter identificare, definire e ponderare i livelli qualitativi attesi in ciascuna destinazione.

### **2.4.3. Progetto municipio turistico sostenibile**

Nel 1997 la Secretaría General de Turismo e la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) installarono il *progetto municipio turistico sostenible* che fino allora veniva chiamato *progetto municipio verde*. Lo scopo era che i comuni spagnoli potessero offrire un turismo qualitativamente migliore, rispettoso con l'ambiente, che assicurasse alle destinazioni uno sviluppo sostenibile e che potesse garantire, tra l'altro, un progresso socioeconomico della destinazione. La prima fase del progetto si sviluppò tra il 1997 e il 1998. In questi anni si pianificò una metodologia che permettesse ai comuni turistici spagnoli di inserire un "sistema di gestione medioambientale" in accordo con i requisiti stabiliti nel Regolamento Comunitario di Ecogestione e Ecoauditoria (EMAS). In questa fase pilota parteciparono sei municipi differenziati tra loro nella tipologia di turismo offerta. Alla fine della prima fase si elaborò un documento che servisse da guida ai responsabili dei municipi per inserire in maniera volontaria e semplice un sistema di gestione medioambientale nel proprio comune. Nella seconda fase s'iniziò il processo in altri dieci municipi. I risultati di questa seconda fase furono positivi anche se durante il processo sorsero alcune difficoltà. I comuni turistici che parteciparono nella fase pilota hanno compreso:

- L'impatto ambientale che generano le attività realizzate ed i servizi offerti.
- La necessità di pianificare programmi d'azione a breve e media durata per minimizzare gli impatti (diretti e indiretti) e per stabilire metodi di lavoro e gestione che permettano il controllo di questi impatti.
- L'incremento delle spese che si ha nel periodo turistico dato che si offrono servizi ad una popolazione con dimensione maggiore. Questo implica una spesa municipale maggiore rispetto a quella di un comune non turistico con una popolazione simile.

Attualmente si è conclusa una terza fase di questo progetto nella quale parteciparono 200 municipi turistici spagnoli. I municipi hanno ricevuto assistenza tecnica da parte di un'impresa di consulenti che, attraverso visite ai municipi e consulenza a distanza, ha aiutato il personale del comune nella fase di definizione del sistema di gestione ambientale, nella preparazione della documentazione necessaria per adempiere ai requisiti del regolamento europeo EMAS e nel processo d'inserimento del sistema nella struttura organizzativa del comune. L'obiettivo dell'EMAS è la promozione di un

continuo miglioramento del comportamento medioambientale delle organizzazioni attraverso:

- L'inserimento nelle organizzazioni di un sistema di gestione medioambientale.
- La valutazione sistematica, oggettiva e periodica del funzionamento di questo sistema.
- La diffusione dell'informazione sul comportamento medioambientale dell'organizzazione.
- L'implicazione attiva del personale nell'organizzazione.

#### **2.4.4. Rete di destinazioni**

La cooperazione tra i municipi attraverso la creazione di reti che permettano la generazione d'economie di scala alla ora di realizzare alcune attività come la commercializzazione e la promozione, la risoluzione di problematiche comuni, l'interscambio di esperienze, ecc. sta diventando sempre più necessaria. Attualmente esistono reti di municipi e destinazioni come: le città patrimonio dell'Umanità, il Cammino di Santiago, la Ruta de la Plata, i municipi termali, ecc. Per questi e molti altri motivi, sempre più comuni stanno creando sistemi di cooperazione con altri municipi. Questa cooperazione nasce da:

- **Incremento della concorrenza tra destinazioni culturali.** Dovuto all'aumento delle destinazioni del turismo culturale in Spagna, é necessario che queste destinazioni possano associarsi nel momento in cui si rivolgono al mercato esterno. Le destinazioni possono attuare in un sistema di cooperazione di fronte alla concorrenza. Le destinazioni europee spagnole devono posizionarsi rispetto alle concorrenti francesi o italiane. Per questo devono cooperare e non sentirsi concorrenti nel momento di inserirsi nei mercati obiettivo. Anche nel mercato nazionale, le destinazioni culturali sotto uno stesso marchio, per esempio quello del Cammino di Santiago, possono sfruttare sinergie di comunicazione e facilitare ai potenziali clienti la conoscenza immediata del tipo di prodotto che sta intorno a questa marca.
- **Selezione punti d'interesse in comune tra le destinazioni culturali.** Le destinazioni, una volta che si sono incorporate in una rete, devono essere in grado

d'incontrare punti in comune. La "Red de Juderías", per esempio, é composta da una serie di città che hanno creato un marchio intorno a un prodotto ed hanno incontrato un punto in comune.

- **Orientamento commerciale.** Al momento di realizzare azioni di promozione e commercializzazione delle destinazioni culturali si può ottenere maggior profitto se le destinazioni sono inserite in un "sistema di cooperazione". Diminuiscono i costi dell'azione promozionale dato che si ripartiscono tra le varie destinazioni e si facilita all'intermediario o ai clienti il lavoro d'identificazione e differenziazione dei prodotti offerti dall'associazione di destinazioni. Un altro esempio di una rete sono le "Villas Marineras de la España Verde". La rete é formata da sette municipi che hanno come prodotto o risorsa comune il Mar Cantabrico. Intorno a questa risorsa offrono un'offerta culturale: musei relazionati con il mare, attività sportive, gastronomiche e d'ozio.

## **Seconda parte**

Nella presente parte saranno analizzati diversi aspetti relazionati con l'attività turistica offerta da Barcellona, saranno trattate alcune delle iniziative più importanti messe in atto negli ultimi anni dagli organismi pubblici e privati per rilanciare il settore e, infine, si esporranno alcuni dati significativi riguardanti il turismo della città.

### **Capitolo 3**

#### **TURISME DE BARCELONA**

##### **3.1. ATTUALE GESTIONE DEL TURISMO A BARCELONA: “TURISME DE BARCELONA”**

“Turisme de Barcelona” nasce nell'anno 1993 da un'iniziativa delle tre istituzioni della città: l'“Ayuntamiento de Barcelona”, la “Camara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona” e la “Fundación Barcelona Promoció”. Dal 1981 al 1993, la promozione turistica della città era svolta da un organismo pubblico municipale, il “Patronato Municipal de Turismo”. Turisme de Barcelona eredita la missione del precedente organismo e si costituisce come un consorzio pubblico-privato. Alla fine degli anni ottanta la città non si era tuttavia convertita in un destino turistico importante. La vicinanza ad una delle zone più domandate del “sole e spiaggia” d'Europa le permisero di attuare come offerta complementare e sfruttare un certo flusso turistico composto principalmente da visitatori giornalieri che si concentravano nel periodo estivo e pernottavano nel litorale mediterraneo. Durante il resto dell'anno lo scarso flusso di visitatori era relativo all'attività economica ed industriale della città, all'attività fieristica e all'organizzazione di congressi e non alla sua immagine come centro

culturale. Grazie ad un elaborato piano di turismo urbano e culturale, Barcellona riesce in poco più di un decennio a situarsi tra le grandi capitali turistiche europee (vedi tabella 8).

L'organizzazione dei Giochi Olimpici nel 1992 le permise di attuare una gran campagna di riconoscimento internazionale e di mostrare le sue risorse ludiche, architettoniche e culturali e in pochi anni diventò una delle città europee più domandate grazie al suo speciale contenuto culturale. Buona parte di questo esito si deve all'attività di promozione attuata da "Turisme de Barcelona" ed allo slogan promozionale "Barcelona es cultura". Una cifra record di 3,8 milioni di turisti visitò la città nel 2003 generando 9,1 milioni di prenotazioni annuali. Questo record venne raggiunto un'anno dopo del grande evento del 2002, l'anno Gaudì, e in un momento di crisi turistica mondiale dovuto alla recessione economica e agli effetti dell'attentato dell'11 settembre 2001. Buona parte di questo turismo è attratto dal carisma culturale della città ed è formato, principalmente, dal pubblico europeo. Barcellona, infatti, concentra un'offerta culturale, ludica, gastronomica e architettonica decisamente ampia ed è per questo che la strategia di dinamizzazione e promozione turistica si centrò nello sviluppo del turismo culturale.

Tabella 8– Numero notti pernottamento

<b>Ciutat</b>	<b>1990</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>% var. 90-03</b>
1 Londres	91.300.000	110.800.000	114.800.000	25,7%
2 París	31.166.172	32.984.231	30.879.656	-0,9%
3 Dublín	15.359.000	18.634.000	19.000.000	23,7%
4 Roma	12.915.225	14.655.947	14.466.045	12,0%
5 Madrid	9.481.728	12.331.120	12.232.312	29,0%
6 Berlín	7.243.638	11.015.564	11.329.459	56,4%
7 Barcelona	3.795.522	8.694.770	9.102.090	139,8%
8 Praga	4.524.000	6.824.268	8.424.567	86,2%
9 Viena	7.507.634	7.655.391	7.955.078	6,0%
10 Amsterdam	5.720.500	8.023.000	7.474.000	30,7%

Fonte: Turisme de Barcelona



In seguito è analizzata l'attività svolta dal consorzio "Turisme de Barcelona" dalla sua creazione fino al 2006, anno di Picasso, del commercio e della gastronomia.

### **3.2. STRATEGIA ORGANIZZATIVA DI "TURISME DE BARCELONA"**

Con l'accordo di collaborazione tra l'Ayuntamiento e la Camera di Commercio ebbe inizio la fase di creazione di "Turisme de Barcelona". Questa *prima fase* durò tra il 1989 e il 1991 e fu un periodo d'identificazione e valutazione nella quale si svolsero:

- L'analisi descrittiva della situazione della città.
- Sintesi dell'analisi e pianificazione delle strategie generali.

La *seconda fase*, tra il 1992 e il 1993, trattò:

- La definizione delle linee d'intervento:
  - a) creazione di un portafoglio di prodotti,
  - b) definizione di una strategia di commercializzazione,
  - c) definizione di un sistema di pianificazione e controllo della gestione.

Infine, nel settembre 1993 si creò il consorzio di promozione turistica di Barcellona che iniziò ad attuare in gennaio 1994 con il nome di "Turisme de Barcelona". Gli obiettivi principali del consorzio sono:

- Consolidare l'attuale turismo della città.
- Attrarre nuovo turismo.
- Rendere redditizia l'offerta commerciale della città.

Gli strumenti di gestione del consorzio sono il piano d'impresa (comitato di direzione), il piano di promozione (marketing) ed il bilancio preventivo (amministrazione).

Il *piano d'impresa* (biennale) include le linee strategiche, lo sviluppo degli obiettivi principali e l'inserimento dei programmi e dipartimenti di Turisme de Barcelona nella gestione. Le linee strategiche di mercato trattano di consolidare il turismo di negozio, potenziare il turismo vacanziero e segmentare i mercati. Le linee strategiche dell'organizzazione stabiliscono la struttura flessibile, i livelli d'autofinanziamento e il

monitoraggio del mercato. Le linee strategiche di comunicazione: l'adozione del marchio "Turisme de Barcelona" (vedi figura 1) e la creazione di un'identità corporativa propria ed unica. Dal 2001 al 2004 il piano d'impresa ha incluso 25 obiettivi (9 obiettivi di mercato, 8 di promozione e 8 di prodotto), 61 progetti per il 2000 e 60 progetti per il 2004.

Figura 1– Marchio Turisme de Barcelona



Fonte: Turisme de Barcelona

Il *piano di promozione annuale* stabilisce:

- Tipo d'azione.
- Calendario.
- Mercati.
- Collaboratori.
- Dipartimenti interessati.

La struttura del *bilancio preventivo* di Turisme de Barcelona é composta da contributi istituzionali e da risorse proprie. Nell'anno 1994 le risorse proprie costituirono un 30% delle risorse totali disponibili, nel 2001 un 73% e nel 2004 un 82%.

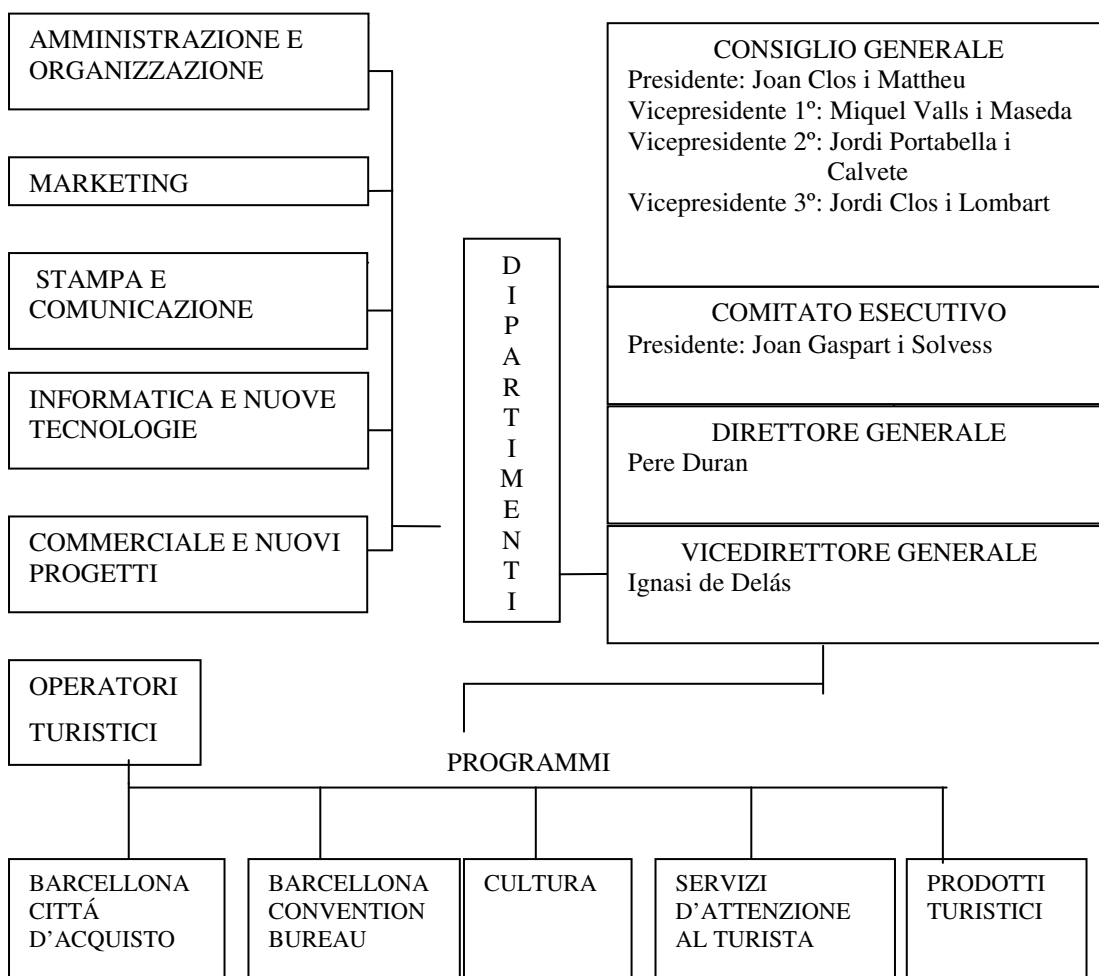
Alcune tra le risorse create da Turisme de Barcelona sono gli uffici informativi, il bus turistico, pubblicità e pubblicazioni, Barcellona card, uffici/negozi dell'Ayuntamiento, la partecipazione a fiere, quote del Shopping Line, ecc.

La struttura dell'organizzazione (vedi tabella 9) é costituita da un *direttivo* formato da un Consiglio Generale, presidiato dal sindaco e con tre vicepresidenti esecutivi, uno per ogni istituzione fondatrice, e da un Comitato Esecutivo diretto da impresari e politici del ramo e presidiato da Joan Gaspar, presidente di una delle grandi catene alberghiere della città. Il direttivo é completato da un direttore generale, Pere Duran, che era il massimo

responsabile del Patronato Municipal de Turismo, e dal vice direttore Ignasi de Delás che nel marzo 2004 ha assunto il ruolo di direttore del Turismo di Catalogna, organismo del governo catalano che si occupa della promozione turistica.

La *parte esecutiva* dell'organizzazione é formata da 5 dipartimenti: amministrazione e organizzazione, marketing, stampa e comunicazione, informatica e nuove tecnologie, commerciale e nuovi progetti.

Tabella 9– Struttura dell'organismo “Turisme de Barcelona”



Fonte: Turisme de Barcelona

I dipartimenti servono ad attuare i piani d'azione e si responsabilizzano principalmente dei seguenti obiettivi:

- **Marketing**: si occupa della diffusione dell'immagine di Barcellona come destinazione turistica e della promozione dell'offerta dei prodotti.

- **Amministrazione e organizzazione:** si responsabilizza della gestione economica e delle risorse umane.
- **Commerciale e nuovi progetti:** si incarica di definire le strategie commerciali e della loro attuazione.
- **Informatica e nuove tecnologie:** tratta il lato informatico dell'organizzazione e l'applicazione delle nuove tecnologie.
- **Stampa e comunicazione:** diffonde le attività ai mezzi di comunicazione nazionali e stranieri.

I dipartimenti appoggiano i vari *programmi specifici* attuati da Turisme de Barcelona e diretti a promuovere la città nei diversi segmenti del mercato turistico. Attualmente i programmi sono 5:

- **Barcellona città d'acquisto:** programma rivolto a posizionare la città come una destinazione d'acquisto a livello nazionale e internazionale. Il posizionamento avviene tramite l'urbanizzazione commerciale creando un mix d'architettura, cultura, commercio e servizi. Promuove specialmente Barcellona Shopping Line, un nucleo commerciale di cinque chilometri integrato perfettamente nella città e che genera il 44% delle spese dei turisti.
- **Barcellona Convention Bureau:** promuove Barcellona come sede di congressi, convencion e attività professionali. Questo programma mette a disposizione tutta l'informazione necessaria per organizzare atti e viaggi d'incentivo e favorisce l'utilizzazione ottimale della esistente capacità delle infrastrutture e dei servizi della città atti a questo tipo d'attività.
- **Cultura e programmi esterni:** gli obiettivi sono il collegamento tra settore culturale-ludico e turistico, l'identificazione ed il contatto con i tour operator culturali e la coordinazione e collaborazione con altre iniziative (programmi esterni).
- **Servizi d'attenzione al turista:** diffonde i servizi turistici della città ed accoglie i visitatori. Barcellona dispone di una completa rete d'uffici informativi situati in luoghi strategici della città, di un ufficio "centro dei servizi" che gestisce i vari uffici, con localizzazione centrica in Piazza Catalunya, e che offre informazioni, cambio moneta, vendita di pubblicazioni, un negozio di regali Bcn Original, informazioni e prenotazioni alberghiere (last minute). Attraverso questo

programma si facilitano ai turisti una serie di prodotti che rendono più piacevole la loro permanenza.

- **Prodotti turistici:** Turisme de Barcelona offre una serie di prodotti turistici che facilitano la visita ed il soggiorno nella città. Per esempio, Barcellona bus turistico, Barcellona card, Barcellona pass, Barcellona walking tours, Ciclobus Barcellona, Catalogna bus turistico., ecc.
- **Operatori Turistici** (Tour Operator, Sport, Crociere): gli obiettivi sono convertire Barcellona in una destinazione City Breaks inclusa nei programmi dei Tour Operator; potenziare la città come destinazione del mercato delle crociere e promuovere gli eventi sportivi che possiedono un potere attrattivo verso i visitatori.

Inoltre, Turisme de Barcellona dispone di differenti tipologie di pubblicazioni informative e promozionali fornite in diverse lingue. Questo materiale é rivolto ai professionisti del turismo ed ai turisti. Nell'insieme l'équipe umano é formato da 95 professionisti fissi che svolgono le varie funzioni nei vari programmi del consorzio, dall'officina d'informazione turistica ai servizi centrali.

### **3.3. INSERIMENTO DEL TURISMO CULTURALE NELLA STRATEGIA DELL'ORGANIZZAZIONE**

Uno degli obiettivi più importanti del consorzio consiste nell'ampliare la domanda turistica al turismo vacanziero. Il mantenimento della città come centro di negoziazioni e la sua attività fieristica e di congresso ha attratto, tradizionalmente, una domanda professionale con alto potere d'acquisto, ma con una media di pernottazioni ed un livello di consumo minore. D'altra parte, la domanda si concentrava nei periodi di maggior attività fieristica ed economica della città, con una sottoutilizzazione delle risorse ed infrastrutture turistiche nei fine settimana ed in certi mesi dell'anno (soprattutto gennaio, febbraio e dicembre ed in minor misura in luglio ed agosto). L'obiettivo consiste, quindi, nell'*equilibrare e compensare la domanda* sviluppando un turismo che si concentri nei fine settimana e nel periodo estivo. Questo turismo, centrato nell'offerta culturale e d'ozio della città, è un buon strumento sia per la stagionalità della domanda sia per aumentare i consumi turistici e l'impatto economico indiretto ed

indotto dall'attività turistica sulle attività commerciali della città. Il risultato può considerarsi eccezionale. In pochi anni non solo è aumentato il numero di turisti che visitano Barcellona, senonché sono migliorati sia la durata media del loro pernottamento che l'impatto economico. Una delle ragioni di questo cambio è la modificazione della tipologia dominante di visitatori. Il turista con motivazione professionale passò da rappresentare il 69,1% nel 1990 al 45,7% nel 2000, continuando però a crescere in termini assoluti. Il turista "vacanziero" è passato da un 22,7% nel 1990 a rappresentare il 51.5% nel 2000.

Inoltre, buona parte del turismo che visitava la città apparteneva alla popolazione adulta, tra i 35 e i 64 anni, anche se la struttura dell'età si modificava nei mesi estivi, specialmente luglio e agosto. La maniera migliore, per aumentare la quota di visitatori più giovani, consisté nel creare un'offerta culturale più varia ed in accordo con i loro specifici interessi e rivolta ad attrarre questo pubblico anche nei fine settimana. L'adattamento di alcuni dei prodotti esistenti, grazie a proposte interessanti e competitive, fu una delle principali azioni. Inoltre, seguendo le orme di città come Parigi, Roma, Vienna, Amsterdam o Berlino, anche Barcellona si propose di far conoscere la dimensione culturale della sua densa vita notturna. Si trattò di configurare una proposta di qualità complementare all'abituale offerta ludica e culturale notturna (concerti, teatri, cinema) attraverso la programmazione e promozione turistica d'attività e spazi meno convenzionali. Con quest'obiettivo si creò il percorso FAE (Front d'alliberament de l'escriptura) che permette d'addentrarsi nel mondo dei recital e della poesia, sia in locali classici come nei più innovativi. Per esempio, la "Fundació Caixa de Catalunya" ogni estate attua il suo programma "la Pedrera de nit", che consiste nell'aprire gli spazi d'esposizione ed il tetto dell'emblematico edificio di Gaudí con una programmazione di proposte musicali e sceniche specifiche.

Un altro gruppo d'attrarre è quello delle persone dai 65 anni in su, fascia d'età con maggiore disponibilità di tempo, mediante l'adattamento di certi prodotti già esistenti alle loro necessità ed interessi specifici. Da un punto di vista economico, il risultato ottenuto con la strategia di differenziazione della domanda è soddisfacente.

### 3.4. STRATEGIE D'AZIONE DEL TURISMO CULTURALE

Gli obiettivi del programma del turismo culturale del consorzio possono riassumersi in:

- Promuovere il turismo culturale.
- Diffondere l'offerta culturale ed artistica della città tra i professionisti del settore turistico ed i visitatori.
- Incentivare il turista a sfruttare l'offerta culturale.
- Potenziare le programmazioni culturali con l'aiuto di tour operator specializzati.

Il marchio assegnato al piano era: "Barcelona es cultura 2000-2004" e a questo si dedicarono buona parte degli sforzi di promozione degli ultimi anni di "Turisme de Barcelona". Ad ogni anno fu assegnato un tema: 2000 anno della musica, 2001 anno dell'arte contemporanea, 2002 anno Gaudí, 2003 anno del disegno e 2004 anno Dalí e del Forum Universale della Cultura. L'esito del piano ha portato ad ampliare la strategia agli anni seguenti cosicché il 2005 fu l'anno del libro e della gastronomia.

Il 2006 l'anno di Picasso, del commercio e della gastronomia:

- **Picasso 2006.** "Picasso 2006 Barcellona" é un omaggio all'artista malaghegno nel 125° anniversario della sua nascita. L'iniziativa commemora inoltre, attraverso esposizioni, seminari e spettacoli, il centenario del ritorno di Picasso a Barcellona avvenuto nel 1906. Durante tutto il 2006, nella città vennero esposte circa 600 opere di Picasso.
- **L'anno del commercio.** L'anno del commercio converte la città, durante tutto l'anno, in una tentazione per gli acquisti, con un'offerta di shopping che spazia dai grandi marchi internazionali ai negozi locali, d'elementi che caratterizzano Barcellona. Esposizioni, fiere ed altre attività donano rilevanza al patrimonio commerciale della capitale catalana formato dal nucleo commerciale urbano più importante d'Europa, il Barcellona Shopping Line, con la sua Barcellona Shopping Map e un catalogo con più di 350.000 negozi.
- **L'anno dell'alimentazione, la cucina e la gastronomia 2005-2006.** La capitale catalana ha vissuto fino a marzo 2006 un calendario di 300 atti che permisero di poter cogliere il gusto di Barcellona. La città ha documentato 600 anni di tradizione culinaria ponendola a disposizione di Barcellona tutto l'anno per tutta la città.

Oltre all'insieme d'azioni promozionali specifiche ad ognuno di questi temi,

s'intrapresero diverse strategie complementari di carattere generale. Lo sforzo più importante riguardò la creazione d'informazione e la sua diffusione attraverso campagne di comunicazione, programmazioni di viaggi per mezzo d'agenzie turistiche specializzate, partecipazione in fiere del turismo culturale, l'appoggio d'agenzie di viaggi culturali nell'elaborazione di programmi specifici, ecc. Turisme de Barcelona collabora, inoltre, alla stampa e diffusione internazionale, via Internet e non, di vario materiale informativo e promozionale di natura culturale. Un esempio é l'agenda culturale con emissione bimestrale contenente informazioni su attività musicali, festival, esposizioni, teatro, musical, danza, fiere, mercati, mostre, feste, celebrazioni e tradizioni.

Alcune delle tante azioni rivolte a promuovere le visite culturali per la città e comunicate attraverso volantini informativi distribuiti in diversi punti della città sono:

- **Articket.** Azione di promozione nella quale collaborano diverse istituzioni artistiche della città. Con 20 euro permette di visitare i 7 principali centri d'arte di Barcellona in 6 mesi dall'acquisto.
- **Barcelona Walking Tours.** Permette di conoscere la storia della città passeggiando per il Barrio Gotico, uno dei quartieri medievali meglio conservato al mondo, o l'ambiente boemo della fine del secolo XIX ed inizio del XX seguendo le orme di Picasso. Si può passeggiare anche per l'Eixample ed ammirare le opere maestre d'architetti del Modernismo. I percorsi in totale sono 4: Gotico, Picasso, Modernismo, Gourmet.
- **Barcelona Card.** Tessera di 2, 3, 4 o 5 giorni che offre trasporto pubblico gratuito, 100 sconti ed entrate gratuite in musei, spazi culturali, spettacoli, teatri, stabilimenti d'ozio, locali notturni, boutique, ristoranti, altri servizi e trasporti particolari.

Prezzo	Adulti	Bambini (4-12)
2 giorni	23€	19€
3 giorni	28€	24€
4 giorni	31€	26€
5 giorni	34€	30€

Trasporto pubblico e treno aeroporto gratuito, gli altri trasporti con uno sconto dal 20 al 25%.



Un'altra strategia non specificatamente culturale attuata da Turisme de Barcelona é il **Barcellona Bus Turistico** (promosso da Turisme de Barcelona e TMB): inizialmente era solo un autobus in più a quelli del servizio di “Transportes Metropolitanés”, gestito congiuntamente a “Turisme de Barcelona”, con un percorso di speciale interesse turistico-culturale che veniva offerto solo nei mesi estivi (da giugno ad ottobre). A partire dal 1996 s'ampliò l'offerta ai mesi d'aprile e maggio e successivamente anche a novembre e dicembre. Oggi Barcellona Bus Turistico é diventato l'autobus turistico ufficiale della città ed offre 3 percorsi turistici al prezzo di uno, 44 fermate in luoghi d'interesse, segnalati chiaramente con informazioni su orari e frequenza del passaggio del bus, 6 fermate di connessione tra i 3 percorsi e la possibilità di scendere e salire tutte le volte che si desidera. Personale di Turisme de Barcelona offre informazioni durante tutto il percorso. Una guida disponibile in 6 lingue con il dettaglio di ciascuna delle fermate ed un libretto di sconti che permettono un risparmio fino a 100€ da poter utilizzare nelle visite ai luoghi d'interesse completano l'offerta. Il biglietto permette, inoltre, di poter usufruire di un 30% di sconto su una visita guidata a piedi (Barcelona Walking Tours).



## Capitolo 4

### IL CASO: PEDRERA-ESPAI GAUDÍ, CONSOLIDAZIONE DI UN'OFFERTA DEL PATRIMONIO CULTURALE A BARCELLONA<sup>9</sup>

Figura 2– Casa Milá, detta La Pedrera



Fonte: Immagine tratta dal sito [www.gaudiclub.com](http://www.gaudiclub.com)

---

<sup>9</sup> Font, J. (2005) “La Pedrera-Espai Gaudí: la fulgurante consolidación de una oferta de patrimonio cultural en Barcelona” in “*Gestión del turismo cultural y de ciudad*” Gomet Borja M.A. (coord.) et al., Cuenca, Ed. De la universidad de Castilla-La Mancha, pag.261-284

Il 27 giugno del 1996, un'affollata festa popolare, capitanata dalla compagnia teatrale "Els Comediants", simbolizzava la consegna alla città dell'edificio La Pedrera. La festa stava celebrando l'inaugurazione dell'edificio, il cui processo di riabilitazione e ristrutturazione era finalmente giunto al termine. La Pedrera, da questo momento, fu testimone di un incredibile aumento del numero di visitatori. Si situò, e si mantiene, nel gruppo leader dell'offerta culturale di Barcellona, posizionandosi come un'offerta patrimoniale con riconoscimento internazionale. Questo caso propone alcuni aspetti chiave della gestione iniziale di questo prodotto patrimoniale: la celebrità d'Antoni Gaudí, architetto dell'edificio; la particolarità di un edificio dichiarato Patrimonio dell'Umanità dall'UNESCO e la cui proprietà e gestione è della fondazione di una cassa di risparmio; l'ubicazione centrica a Barcellona; le condizioni d'accessibilità ed alcune strategie sulla politica di prezzo, comunicazione e programmazione d'esposizioni. Questi elementi costituiscono dei fattori la cui articolazione rappresenta un caso unico di valorizzazione, presentazione e restituzione patrimoniale. Il trattamento di questo caso riporta alla presentazione di due settori che s'intrecciano: l'evoluzione del turismo a Barcellona, da un lato, ed il mercato del patrimonio culturale e, più concretamente, dell'offerta e domanda di musei. Inoltre, viene presentata brevemente l'attività sociale che svolge la cassa di risparmio.

## **4.1. ANALISI DELL'AMBIENTE**

### **4.1.1. Barcellona come destinazione internazionale del turismo urbano**

Barcellona, dall'organizzazione dei Giochi Olimpici nel 1992, si è consolidata come destinazione internazionale del turismo urbano. La notorietà dell'evento e la trasformazione urbanistica della città sono stati due elementi importanti che hanno permesso questo cambio. Ora, ad oltre un decennio da quella celebrazione, è opportuno ponderare altri fattori che possono contribuire a spiegare l'attuale situazione della città. Un ruolo importante, come già trattato, è svolto dalla promozione turistica attuata da Turisme de Barcelona che nel periodo 1990-2002 ha permesso di moltiplicare di 2,4 il numero di pernottamenti nella città. L'analisi del comportamento culturale dei turisti stranieri che visitano Catalogna e, più specificatamente, Barcellona mostra che 3 turisti

su 4 che visitano Barcellona dichiarano di visitare musei e/o monumenti<sup>10</sup>. Le caratteristiche di questo comportamento cambiano secondo la provenienza, il mezzo di trasporto, l'età, la professione, ecc. dei turisti. La variabile più rilevante nella relazione turismo-cultura é la media delle spese effettuata dai turisti.

Tabella 10– Turisti stranieri a Catalogna (2001). Spesa media imputata nel paese d'origine e nella destinazione (€)

Luogo	Turisti che non realizzano visite culturali	Turisti che realizzano visite culturali	Totale turisti
Estero	214,70	366,85	288,69
Catalogna	352,37	462,85	406,10

Fonte: Dipartimento della Cultura della Generalità di Catalogna.

Nel 2001, le media della spesa per turista nel paese d'origine (pacchetto turistico, alloggio, trasporto andata e ritorno, ecc.) fu di 288,69 € (vedi tabella 10). La media della spesa per turista in Catalogna fu di 406,10 €. Per quanto riguarda i consumi imputabili alla realizzazione di visite culturali la media della spesa é significativamente diversa. Nel paese d'origine la spesa media dei turisti culturali fu un 70,9% più elevata di quella dei turisti che non realizzarono visite culturali. In Catalogna, la spesa media dei turisti culturali fu un 31,4% più elevata di quella dei turisti che non realizzarono visite culturali.

#### 4.1.2. L'entusiasmo per il patrimonio

Seppure con diversa intensità, la percezione e la valorizzazione del patrimonio, inteso come quello che ci ricorda l'identità, la memoria collettiva o le radici, si sono sostanzialmente modificate in Europa, con un considerevole incremento e rinnovazione dell'offerta e della domanda. In Catalogna questo fenomeno si é intensificato specialmente negli ultimi 15-20 anni, dato che a partire degli anni novanta si sono costruiti o rimodernati completamente certi complessi patrimoniali promossi dall'amministrazione pubblica, come il Museo Nazionale d'Arte di Catalogna (MNAC),

<sup>10</sup> Font, J. & Vidal-Folch, E. (2003) "El turism cultural a Catalunya: l'anàlisi del turisme estranger; de la formulació d'expectatives a la gestió d'una realitat", *Nota d'Economia*, n.76-77, pp.65-81

il Museo della Storia di Catalogna, il Museo d'Arte Contemporanea di Barcellona (MACBA) e il Centro della Cultura Contemporanea di Barcellona (CCCB). Come mostra la tabella 11, l'evoluzione della domanda indica alcuni cambi significativi. La visita a musei, nel 1991, occupava l'ultimo posto per quanto riguarda a pratiche culturali realizzate fuori casa. Nel 1996 la percentuale di domanda di musei raddoppia e supera la domanda di teatri e concerti. Nel 2001, dovuto alla necessità di comparazione internazionale, cambiò la metodologia dell'inchiesta. Le percentuali del 1991 e del 1996 riguardano le persone che hanno assistito almeno una volta negli ultimi tre mesi antecedenti alla realizzazione del sondaggio. Per il 2001 si considerano gli ultimi 12 mesi e, anche se i dati non sono comparabili alle edizioni anteriori, si può apprezzare un aumento superiore delle visite a musei rispetto alle altre pratiche culturali nel periodo 1996-2001. Dall'evoluzione della domanda si nota che l'*entusiasmo* per il patrimonio, in Catalogna, si è manifestato tardi, però con una grande intensità.

Tabella 11– Evoluzione della domanda d'alcune attività culturali in Catalogna

Attività culturali	1991	1996	2001
Teatri	14,48%	18,10%	29,90%
Concerti	23,40%	24,70%	32,10%
Musei	13,90%	26,40%	39,20%

Fonte: 1991 e 1996, Dipartimento della Cultura della Generalità di Catalogna

2001, Istituto di Statistica di Catalogna e Dipartimento della Cultura della Generalità di Catalogna

#### 4.1.3. La Pedrera-Espai Gaudí

La Pedrera-Espai Gaudí si è convertita in poco tempo in una delle strutture culturali più frequentata di Barcellona e Catalogna (vedi tabella 12). I dati evidenziano un'andamento crescente anche se nel 2003 si nota una diminuzione, rispetto all'anno precedente, del numero delle visite. Per poter interpretare meglio i dati è necessario specificare che nel 1996 La Pedrera aprì al pubblico in luglio e nel luglio 1999 s'inaugurò il suo appartamento come spazio visitabile. L'evoluzione de La Pedrera é incredibile e la capacità d'attrazione di Gaudí difficilmente superabile. In base alla

provenienza, a metà del 2000 un 55,0% dei visitatori dell’Espai Gaudí era straniero<sup>11</sup>. I visitatori delle altre comunità autonome della Spagna sommano un 21,0%, mentre i visitatori provenienti da Barcellona un 12,9%. La percentuale di visitatori provenienti da altre città della Catalogna é di un 11,1%.

Tabella 12– Evoluzione del numero di visite dell’Espai Gaudí-Appartamento La Pedrera

Anno	Numero di visite
1996	190.388
1997	451.378
1998	580.336
1999	667.080
2000	819.037
2001	789.283
2002	961.415
2003	895.602

Fonte: Caixa Catalunya.

In base al livello di studio, nel 2000 un 68,5% di visitatori dell’Espai Gaudí e dell’appartamento possedeva un livello di studio universitario e, come si vede nella tabella 13, esiste una correlazione positiva tra livello di studio ed il consumo culturale presso La Pedrera.

Tabella 13– Espai Gaudí. Livello di studio dei visitatori.

Periodo	Livello universitario	Livello medio	Livello primario
Ottobre 1996	45,80%	29,20%	25,00%
Novembre 1996	43,30%	33,20%	23,50%
Marzo 1997	62,20%	27,00%	10,80%
Febbraio 1998	71,20%	21,20%	7,60%
Novembre 1998	74,40%	20,20%	5,40%
Maggio 2000 Espai/appartamento	68,50%	25,60%	5,90%
Maggio 2000 Espai	62,00%	30,90%	7,10%

Fonte: Caixa Catalunya

Per conoscere i visitatori di una struttura, un altro fattore da considerare é il grado di ripetizione della visita. Questo parametro diminuisce con la distanza (vedi tabella 14) e si può apprezzare, nell’evoluzione temporale, un notevole incremento dei visitatori residenti a Barcellona che già avevano visitato anteriormente La Pedrera.

<sup>11</sup> I responsabili de La Pedrera hanno effettuato studi posteriori che mostrano la persistenza della struttura di provenienza del pubblico dell’anno 2000.

Tabella 14– Espai Gaudí. Percentuale dei visitatori che hanno visitato anteriormente La Pedrera.

	Barcellona	Resto Catalogna	Resto Spagna	Estero
Marzo 1997	45,50%	51,60%	29,40%	12,90%
Febbraio 1998	62,50%	71,40%	16,70%	6,50%
Novembre 1998	66,70%	42,60%	17,10%	15,40%
Maggio 2000 Espai/appartamento	63,60%	46,20%	18,20%	17,50%
Maggio 2000 Espai	72,00%	47,40%	18,60%	16,50%

Fonte: Caixa Catalunya

#### 4.1.4. La opera sociale de “las Cajas de Ahorro”

L’edificio de La Pedrera é proprietà della Caixa Catalunya, una cassa di risparmio (caja de ahorros). Questa figura giuridica senza scopo di lucro presenta diverse varianti omologhe in tutta Europa, per esempio le Building Societies del Regno Unito o le Casse di Risparmio in Italia, anche se con distinte obbligazioni per quanto riguarda l’attività creditizia o, in riferimento al finanziamento, alla percentuale minima procedente dai depositi dei clienti, così come alla destinazione degli utili. Il patrimonio delle casse di risparmio spagnole é formato da riserve generate dalla propria attività.

Le casse sono bidimensionali: la loro missione é finanziaria e sociale. L’inversione sociale delle eccedenze é un aspetto essenziale della loro attività e su cui si basa l’assenza dello scopo di lucro. Le strategie sociali dipendono da ogni istituzione. In Spagna, durante la dittatura, le casse svolgevano una funzione sostitutiva in quelle attività dove le amministrazioni pubbliche non intervenivano. Con il recupero della democrazia e l’assunzione e recupero da parte della amministrazioni pubbliche di competenze negli ambiti sociali e della cultura, ogni cassa ha disegnato le sue linee complementari a quelle delle amministrazioni pubbliche per svolgere le sue funzioni sociali. Dal 1988, inoltre, le casse sono autorizzate ad inserirsi all’esterno delle rispettive comunità autonome d’origine.

Gli investimenti in opere sociali delle casse sono destinati, principalmente, ad attività culturali, sanitarie, d’assistenza, d’educazione e ricerca. Caixa Catalunya é la seconda cassa di Catalogna relativamente al volume di fondi. I suoi investimenti sono distribuiti in diversi ambiti: solidali, terza età, medio ambiente e cultura. Le azioni nell’ambito della cultura sono gestite attraverso la Fondazione Caixa Catalunya.



## **4.2. IL PROGETTO: ANTECEDENTI E CARATTERISTICHE**

### **4.2.1. Antecedenti: Casa Milá**

Tra il 1906 e il 1912 Antoni Gaudí costruì, su commissione dell'amico Pere Milà, la sua più imponente opera civile: Casa Milà, detta "la Pedrera". Nel 1984 l'edificio fu dichiarato Patrimonio Mondiale dall'UNESCO. Si tratta dell'ultima opera civile di Gaudí ed è una delle più originali. La Pedrera è un edificio di dimensioni imponenti che ricopre una superficie planimetrica di quasi 1.400 m<sup>2</sup> e che si colloca nel Passeo de Gracia, il lussuoso viale che congiunge il centro della città vecchia alle pendici delle colline e che anticamente costituiva "la vetrina" in cui la classe borghese d'inizio Novecento, abitando sontuose residenze, esponeva il proprio potere. La Pedrera, originariamente destinata ad un uso abitativo, si sviluppa su sei piani, ciascuno articolato in quattro appartamenti, più un piano mansarda ed una terrazza che ricopre l'intera superficie del tetto. La costruzione è disposta all'incrocio fra due viali (Passeo de Gracia e Calle Provenza) e mostra la sua facciata principale proprio in corrispondenza dell'intersezione tra le due strade, poiché tra queste l'angolo non è retto bensì è smussato con un taglio a 45 gradi (vedi figura 2). La Pedrera venne acquisita nel 1986 dalla Caixa Catalunya e, con un investimento di circa 30 milioni d'euro, furono realizzati interventi di restaurazione e sistemazione dell'immobile. Questa azione permise la valorizzazione e la restituzione patrimoniale dell'edificio che si convertì, in questo modo, in La Pedrera-Espai Gaudí.

### **4.2.2. Caratteristiche: ambiti de La Pedrera-Espai Gaudí**

La Casa Milá dispone di diversi spazi pubblici: auditorio e sala Gaudí, Gabinet Gaudí, Espai Gaudí, appartamento La Pedrera ed esposizioni temporanee:

1. **Auditorio e sala Gaudí.** Si programmano cicli di conferenze e presentazioni organizzate dalla fondazione o in collaborazione con altre istituzioni. Nel 2001 si celebrarono 45 attività di produzione propria, 62 in collaborazione con altri enti e 27 in regime d'affitto dello spazio. Se nel 2001 le attività proprie costituivano un terzo del totale delle attività programmate, già nel 2003 raggiunsero i due terzi grazie al notevole incremento delle attività proprie.

2. **Gabinet Gaudí.** Struttura didattica creata nel 1997 per ricevere gruppi di studenti. Si svolgono laboratori, organizzati per alunni di diversi livelli appartenenti alla scuola dell'obbligo, nei quali si trasmettono le peculiari tecniche architettoniche di Gaudí. Nel 2001, più di 6.000 alunni realizzarono attività in questo spazio.
3. **Espai Gaudí.** Suddiviso in tre parti: una interpreta l'architetto Gaudí, l'altra l'opera e l'epoca, un'altra ancora l'arte e la tecnica. Lo spazio é accessibile mediante scale e ascensore, in modo da permetterne la visita a persone con disabilità motorie. La riabilitazione dell'edificio e l'installazione della mostra ricevettero diversi premi e riconoscimenti nel 1996 e nel 1997, come il Premio Nazionale del Patrimonio della Generalitat de Catalunya e il premio ACCA (Associazione Catalana di Critici d'Arte). L'esposizione raccoglie le principali creazioni d'Antoni Gaudí, ordinate cronologicamente e presentate per mezzo di documentazione testuale, grafica e fotografica. Una zona combina l'arte e la tecnica di Gaudí riproducendo la sua particolare forma di calcolare le strutture degli edifici partendo da pesi e corde. Infine, prima di accedere alla terrazza dell'edificio, una serie d'immagini descrivono la storia dell'edificio e del Passeo de Gracia, mostrando l'intensa riabilitazione e ristrutturazione dell'edificio a partire dall'acquisizione effettuata da Caixa Catalunya nel 1986. La visita dell'Espai Gaudí termina nel terrazzo dell'edificio situato nel tetto, accessibile anche mediante ascensore. Con la compagnia dei celebri ed inquietanti camini questo spazio offre un'interessante vista della città e, soprattutto, del contesto urbano dell'Eixample, complesso che dona particolarità alla città di Barcellona.
4. **Appartamento La Pedrera.** Questo spazio, integrato attualmente al ticket d'entrata all'Espai Gaudí, costituisce una visita a due degli appartamenti. Il secondo appartamento ricrea la struttura, l'arredamento e lo stile di vita di una famiglia borghese dell'epoca in cui venne costruito l'edificio. Il percorso attraverso l'appartamento termina in un negozio decorato con un'atmosfera particolare, che invita all'acquisto d'oggetti che possano ricordare questo viaggio all'epoca del Modernismo.

Questo negozio ed il negozio principale dell'edificio, situato nel piano terra e con

entrata indipendente, sono gestiti da Laie<sup>12</sup>. Entrambi i negozi offrono un'ampia gamma di prodotti relazionati con l'edificio ed Antoni Gaudí. La bibliografia venduta riguarda Barcellona, il Modernismo e Gaudí. Una delle azioni intraprese da Laie é quella di diversificare la produzione dell'oggettistica e dei libri adeguandola al contenuto delle esposizioni temporali. Nel 2003 visitarono l'Espai Gaudí e l'appartamento della Pedrera un totale di 895.602 visitatori.

5. **Esposizioni temporanee.** Da dicembre del 1996 fino a dicembre 2003 la fondazione ha programmato, ininterrottamente, un totale di 26 esposizioni. Il contenuto é stato piuttosto vario però la rigidità nella selezione dei temi e delle opere, l'attenta produzione di cataloghi e la ripercussione di queste esposizioni, hanno permesso l'inserimento della fondazione in una lista di rinomate sale d'esposizione d'Europa. Nel 2001 le esposizioni temporanee ricevettero un totale di 442.907 visitatori. Nel 2002 le visite raggiunsero i 492.401 visitatori e nel 2003 i 474.324.

### **4.3. STRATEGIE DI GESTIONE**

#### **4.3.1. Politica dei prezzi e integrazione in offerte combinate**

L'offerta de La Pedrera é varia e la possibilità di visitare spazi specifici si riflette sulla struttura dei prezzi. Nel 1998, la Fondazione optò per convertire in *gratuite* le *visite alle esposizioni temporali*. Questa decisione implicò un cambio nella soglia del numero di visitatori e notevoli ripercussioni sulle altre istituzioni culturali della città. Quest'azione e le sue conseguenze evidenziano l'importanza che riveste la variabile prezzo sulla decisione di visitare esposizioni. Lo staff direttivo de La Pedrera afferma che questa decisione non rispose esclusivamente a criteri altruisti: la vendita di cataloghi, per esempio, s'incrementò notevolmente a partire da quel momento. La possibilità di visitare esposizioni di qualità in maniera gratuita motiva, inoltre, ad effettuare la visita

---

<sup>12</sup> Laie é una libreria situata nell'Eixample barcellonese. Le attività svolte da Laie riguardano principalmente la cultura ed i libri. Di fronte alla necessità di specializzazione dei punti vendita per fronteggiare la concorrenza delle grandi superfici, Laie fu pioniera nel creare una libreria-café che offre anche servizio di ristorazione. Attualmente gestisce, oltre ai due negozi della Casa Milá, la libreria del Parc Güell, altra opera di Gaudí, quella del CCCB (Centro della Cultura Contemporanea di Barcellona), un café a Glories e nell'Illa Diagonal ed il negozio della Caixa Forum. Secondo Laie vi sono similitudini tra il comportamento dell'acquirente tipo di una libreria e quello di un visitatore di musei ed é per questo motivo che molte strategie di selezione e presentazione di prodotti attuate coincidono.

d'altri musei dato che é ampiamente riconosciuto che il consumo culturale è caratterizzato dall'essere un buon "additivo", difficile da acquisire senza un capitale culturale previo. La gratuità induce, quindi, alla crescita del numero di visitatori.

Fino alla metà del 2000 si poteva comprare un'entrata per lo Spazio Gaudí, un'entrata per l'appartamento de La Pedrera o un'*entrata combinata alle due aree*. Tenendo in conto che l'entrata alle esposizioni temporanee era già gratuita e che le entrate combinate rappresentavano un 64% del totale delle vendite rispetto al 43% dell'anno anteriore, l'équipe direttivo decise di semplificare la struttura dei prezzi. Dal 2001 il biglietto d'entrata permette la visita allo Spazio Gaudí e all'appartamento. La tariffa normale nel 2006 era di 8 € e di 4,5 € per pensionati, disoccupati e studenti. In giugno, luglio ed agosto lo stabilimento programma *La Pedrera di notte*, che offre, per un prezzo di 9 €, l'opportunità di bere un cocktail ascoltando musica dal vivo nel terrazzo dell'edificio dalle 21 alle 24.

Nel 2000, al fine di incrementare la qualità della visita, Caixa Catalunya installò un *servizio d'audioguida* in sei lingue (catalano, castigliano, francese, inglese, italiano e tedesco). La Pedrera é inclusa, inoltre, in diversi *prodotti di promozione congiunta* tra i quali Articket, Barcelona Card, Bus Turistico (vedi cap.4.4.).

#### **4.3.2. Risorse umane**

La Fondazione Caixa Catalunya dispone di un organico per la gestione delle sue attività caratterizzato dalla flessibilità, in quanto la struttura fissa é formata solo da una quindicina di persone. La gestione della fondazione spetta a un direttore-gestore, dal quale dipendono le sponsorizzazioni, le attività esterne della fondazione e le tre aree centrali nelle quali si struttura l'organizzazione:

- **Dipartimento delle esposizioni:** che si occupa della selezione, programmazione e produzione delle esposizioni temporanee e dei cataloghi.
- **Dipartimento delle attività:** area incaricata della gestione delle esposizioni permanenti dell'appartamento della Pedrera e dell'Espai Gaudí, delle attività educative del Gabinet Gaudí, delle conferenze e delle attività musicali.
- **Dipartimento comunicazione e stampa:** area che tratta la comunicazione esterna ed interna, controlla l'immagine corporativa. Pubblica la rivista Nexus ed i volantini pubblicitari.

### **4.3.3. Comunicazione**

In principio diverse risorse furono dedicate alla promozione de La Pedrera-Espai Gaudí mediante pubblicità di vario tipo. Una delle strategie di diffusione che ottenne più esito fu la *publicity* attraverso le notizie che si generarono grazie alla visita di persone illustri all'Espai Gaudí. Si ottennero titoli nella stampa regionale e nella stampa del paese d'origine di questi visitatori. I responsabili della comunicazione dell'organizzazione evidenziano che queste visite non hanno implicato in nessun caso controprestazioni monetarie. Per il loro conseguimento si sono basati sul mantenere un'eccellente relazione con l'Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat de Catalunya e "Turisme de Barcelona". La pianificazione anticipata dell'agenda permette un'organizzazione dettagliata e personalizzata di queste visite, in modo che il visitatore venga atteso nel migliore dei modi e che la visita generi notizia. Alcune azioni realizzate presso La Pedrera hanno generato notizia anche per la loro particolarità. Per esempio, Els Comediantes realizzarono una produzione scenografica negli ultimi cento giorni del 1999. Queste attività realizzarono un pubblico di 300.000 persone e una presenza costante in periodici e televisione, sempre con l'edificio come sfondo.

## **4.4. ANNO INTERNAZIONALE GAUDÍ E LA PEDRERA**

### **4.4.1. Anno internazionale Gaudí**

Nel 2002 si commemorò il 150 anniversario della nascita d'Antoni Gaudí (1852-1926). La Vanguardia<sup>13</sup> titolava: "Año internacional Gaudí. El mejor acontecimiento tras los Juegos Olímpicos". Ferran Mascarell, consigliere della cultura, giustifica l'organizzazione della celebrazione con la superficialità della conoscenza che la società possedeva su Gaudí. Il commissario dell'evento sottolinea che l'anno internazionale, più che una celebrazione, rappresentò un *fenomeno* data la risposta del pubblico, la molteplicità d'amministrazioni pubbliche, istituzioni, imprese, università e mezzi di comunicazione privati che proposero e parteciparono ad attività. Il programma si estese

---

<sup>13</sup> La Vanguardia, 30/01/2003. Trad.: "Anno internazionale Gaudí. Il migliore evento dopo i Giochi Olimpici"

a più di 50 città, un'insieme di 300 attività (esposizioni, visite, conferenze, spettacoli, ecc.) e si stima che parteciparono circa 5.820.000 assistenti.<sup>14</sup>

Un elemento importante lo rivestirono le *esposizioni*, tra le quali:

- **Gaudí. La ricerca della forma.** Prodotta dal museo di storia della città e installata nel Salò de Tinell, mostrava le originali forme gaudiniane, la sua complessità ed il suo senso innovatore. Fu visitata da 155.000 persone.
- **Univers Gaudí.** Esibita nel Centro della Cultura Contemporanea di Barcellona e nel Museo Nazionale Centro d'Arte Reina Sofia di Madrid, presentava il mondo dell'architetto in tre parti: la formazione, il lavoro personale e le influenze che causò; generò 300.000 visite.
- **Gaudí. Arte e Disegno.** Stimolata dalla Fondazione Caixa Catalunya, esponeva nella sala d'esposizioni de La Pedrera la creatività dell'architetto riguardo ad arredamento e disegno. Ottenne un totale di 217.000 visitatori.

Per quanto riguarda l'*impatto economico* generato, gli ingressi dell'anno internazionale Gaudí, solamente nella città di Barcellona, si stimarono in 47 milioni d'euro. In base alla tipologia dell'offerta, le esposizioni supposero un 61,1% degli ingressi, un 26,5% gli edifici Gaudí visitabili, un 10,2% le visite guidate o percorsi, mentre il resto s'imputa a corsi, seminari o altre fonti. Si stima, inoltre, che l'impatto mediatico dell'evento fu di 29,7 milioni d'euro, corrispondenti ai 3.500 articoli in giornali pubblicati, alle 300 interviste, alle 50 ore d'emissione in televisione e alle 4.000 pagine d'Internet create.

L'anno Gaudí ebbe un *impatto* anche *nell'offerta* e, più specificatamente, sulla Casa Batlló, altra opera di Gaudí, grazie alla sua vicinanza a La Pedrera e alla sua rilevanza. La casa é un esempio di gestione totalmente privata e offre due tipologie di servizio: l'affitto del piano "noble", il primo piano della casa, la "cocheras" e la "carboneras" per ogni tipo di presentazione e, inoltre, la visita al piano "noble", la terrazza ed il solaio. La pagina web della presentazione ([www.casabatllo.es](http://www.casabatllo.es)) contiene titoli del tipo: "Bienvenidos a un mundo mágico" o "La joya arquitectónica de Gaudí", che rafforzano

---

<sup>14</sup> Si contabilizzarono solo le attività a pagamento e non si tennero in conto gli spettacoli e le attività programmate per l'anno Gaudí però senza relazione diretta con la sua opera, come il musical Gaudí o l'esposizione itinerante sull'arte della costruzione.

il contenuto simbolico dell'immobile. La Casa Batlló, del valore tra i 70 e i 75 milioni di euro, generò nel 2003 un ingresso, tra visite ed affitto di spazi, che supera i 3 milioni di euro. Il numero di visitatori fu di 300.000.

I responsabili de La Pedrera erano coscienti che la ripercussione dell'anno internazionale avrebbe provocato l'espansione della popolarità de La Pedrera. Il suo staff direttivo considerava che gli obiettivi relativi al pubblico già erano stati conseguiti e, per questo motivo, l'Espai Gaudí si aggiunse in maniera modesta a questi festeggiamenti, con la produzione dell'esposizione *Gaudí, Arte e disegno* e l'edizione di un CD-Rom che amplia i contenuti relativi alla mansarda dell'edificio e include più di 1.000 immagini. Si valutava, tuttavia, il rischio di un incremento eccessivo della domanda e la possibile percezione di prodotto massificato, che potrebbero ripercuotersi negativamente sull'immagine de La Pedrera. Ci furono momenti in cui si raggiunse la capacità massima d'accoglienza della struttura ed alcune notizie annunciavano: "*La avalancha de turistas obliga a limitar las visitas a La Pedrera*".<sup>15</sup> Di fronte ad alcuni picchi di 4.200 visite al giorno, durante la Settimana Santa, il centro limitò le visite attraverso informazione dissuasiva rivolta alle lunghe code di persone e non accettando i gruppi che si presentavano senza aver riservato anticipatamente. I giornali di quei giorni, che raccoglievano dichiarazioni della direzione dello stabile, spiegarono che si stava mirando alla qualità e non alla quantità ("Non vogliamo riempire l'edificio" o "le 3.500 visite della Settimana Santa sono troppe"). Il maggior rischio, secondo l'opinione della direzione, era che in breve tempo sarebbe dovuto diventare obbligatorio riservare la visita anticipatamente, incluso per le visite individuali. Quest'azione alla fine non fu necessaria, però confermò che La Pedrera-Espai Gaudí, con l'offerta e la superficie delle esposizioni, non poteva sopportare l'incremento della domanda.

---

<sup>15</sup> La Vanguardia (05/04/2002). Trad.: "La valanga di turisti obbliga a limitare le visite a La Pedrera".

#### 4.4.2. La concorrenza con la Caixa

Il posizionamento de La Pedrera coincide con una tappa di rinnovazione dell'offerta culturale della Caixa, un processo che si concreta con uno spettacolare incremento della dimensione dei due stabili distintivi di proprietà di questo ente. Da una parte, il *museo della scienza*, uno dei centri pionieri di questa tematica in Spagna, la cui forma rinnovata triplica in superficie l'antecedente offerta espositiva e la cui inaugurazione avvenne nel 2005. Dall'altra parte, con una tematica più vicina all'offerta dell'Espai Gaudí, la Caixa inaugurò il 2 marzo 2002 *Caixa Fórum*, un centro culturale situato nell'antica fabbrica tessile Casarramona, un edificio modernista disegnato da Josep Puig i Cadafalch nel 1911 e situato nella montagna del Montjuic.

Tabella 15– Visite CaixaForum 2002

Esposizioni e installazioni	1.086.825
Mediateca	134.287
Conferenze e corsi	25.950
Concerti e rappresentazioni teatrali	35.090
Laboratori	14.679

Fonte: Fondazione della Caixa

Con una superficie di 12.500 metri quadrati, la Caixa studiò un'offerta di frequentazione massiva, come s'intende dalla campagna pubblicitaria lanciata e dall'insistenza nel *ricordare la gratuità della visita alle esposizioni*. Nel 2002 la nuova fabbrica dell'arte ricevette un totale di 1.296.821 visite (vedi tabella 15). Si può pensare che la programmazione delle esposizioni della CaixaForum possa limitare la visibilità dell'offerta de La Pedrera, però, fino ad ora, il notevole incremento dell'offerta espositiva a Barcellona non ha influenzato la domanda de La Pedrera dato che non si evidenzia una diminuzione del numero d'usuari.

#### 4.4.3. Bilancio e attuali strategie de La Pedrera

La struttura del bilancio della fondazione e la sua organizzazione interna non permettono la separazione, in modo preciso, dei conti di risultato per centri di costo. Nell'esercizio 2001, per esempio, la fondazione redattò un bilancio di 9.048.181 € nel quale si evidenziano la programmazione della Pedrera (2.241.494 €), le esposizioni



(1.903.644 €), le spese generali (1.394.519 €) e la celebrazione del 75° anniversario della Caixa Catalunya (904.610 €) come mostra la tabella 16. Gli ingressi provenienti dalla biglietteria de La Pedrera-Espai Gaudí furono 3.397.943 e a questi ingressi si devono sommare quelli procedenti dall'affitto dell'Auditorio e la concessione dei negozi. Per quanto riguarda le spese, non sono imputabili a La Pedrera-Espai Gaudí il totale delle spese relative agli aiuti e sponsorizzazioni, quelle dei convegni, della celebrazione del 75° anniversario, i servizi culturali esterni ed i concerti.

Tabella 16– Bilancio della Fondazione Caixa Catalunya 2001

	Importo (€)
Spese generali	1.394.519
Pubblicazioni	142.260
Conferenze	40.552
Concerti	95.466
Esposizioni	1.903.644
Programmazione La Pedrera	2.241.494
Servizi culturali esterni	463.764
Programmi di studio	56.895
Celebrazione 75 anniversario	904.610
Spazi commerciali	407.229
Convegni	1.070.347
Aiuti e patrocinamenti	327.401
	<b>TOTALE SPESE</b>
	9.048.181
Ingressi propri	4.535.759
Apportazioni Casse di Risparmio	4.512.422

Fonte: Caixa Catalunya

Non appartengono a La Pedrera nemmeno la totalità delle spese generali o quelle relative alle esposizioni. Però, anche se esageratamente le spese elencate s'imputassero totalmente a La Pedrera, si otterrebbe una spesa di 6.159.751 €. Questo indica che la soglia minima d'autofinanziamento dello stabilimento é del 55,16% delle sue attività.

Dal 2002 cambiò il criterio di Caixa Catalunya di suddivisione degli ingressi (vedi tabella 17). Considerando l'edificio La Pedrera come immobile proprio della Caixa, gli ingressi provenienti dalla biglietteria iniziarono ad essere imputati come propri della Caixa Catalunya e non come ingressi della Fondazione Caixa Catalunya. Con quest'aggregazione, il 91,49% delle ingressi della Fondazione procedono da Caixa Catalunya.

Tabella 17– Bilancio della Fondazione Caixa Catalunya 2002

### Recursos aplicados

*Producciones propias*  
4.491.761,30 euros

*Patrocinios*  
1.477.704,59 euros

*Gastos generales*  
1.266.283,33 euros

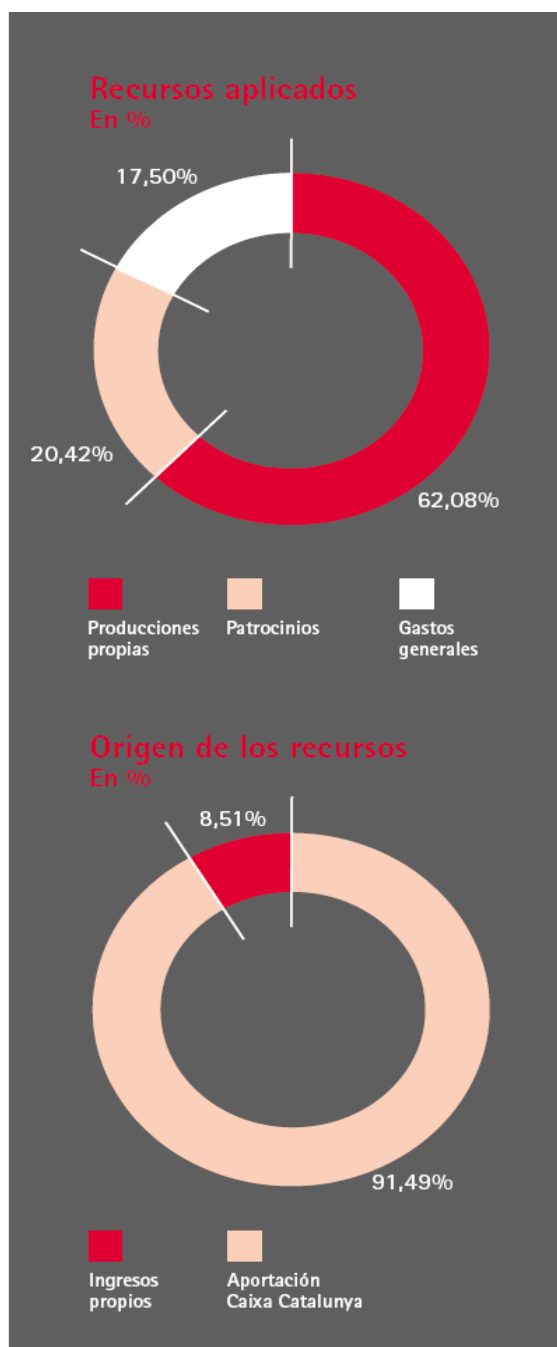
**Total**  
7.235.749,22 euros

### Origen de los recursos

*Aportación Caixa Catalunya*  
6.620.227,99 euros

*Ingresos propios*  
615.521,23 euros

**Total**  
7.235.749,22 euros



Fonte: Caixa Catalunya

I responsabili dell'Espai Gaudí sono consapevoli che il livello di visite si situa ad una quota ottimale per il mantenimento degli standard qualitativi e della comodità per i visitatori. Le superfici poco ampie, le dimensioni degli ascensori, le scale e i corridoi stretti, non permettono un incremento indefinito del numero di visitatori. L'investimento sulla qualità della visita include *l'incorporazione di strumentazione tecnologica*, come audioguide e microricettori, nelle visite guidate all'esposizione temporale per non disturbare i visitatori che non realizzano la visita guidata. Le *visite dei gruppi* iniziano ad essere *gestite* per impedire l'accumulazione non programmata. Inoltre, si é deciso di *ampliare la superficie espositiva e quella dedicata alle attività* attraverso la rimodellazione della hall dell'auditorio, adattato ad attività espositiva, e l'eliminazione dell'ufficio finanziario de Caixa Catalunya, che era situato in un lato dell'edificio de La Pedrera. Queste modifiche hanno permesso di poter disporre di ulteriori 500 m<sup>2</sup> per le attività culturali. Si sono apportate modifiche all'appartamento de La Pedrera per ampliare la sensazione di spazio e si sta rinnovando l'esposizione su Gaudí. Pensando a lungo termine, sono state eseguite consulte da esperti in patrimonio ed architettura, al fine di valutare la possibilità di trasformare anche la parte relativa al museo ampliandola ed inserendola in un contesto d'architettura internazionale grazie alla possibile partecipazione di strutture straniere nel progetto. Sono state *ampliate l'offerta complementare e le attività* relazionate con le esposizioni. Per esempio, le ultime esposizioni sono state integrate da cicli di conferenze, concerti ed altri atti che arricchiscono la tematica dell'esposizione. Infine, si stanno *rivedendo le attività didattiche* perché possano essere svolte in Catalogna e Spagna.



## Capitolo 5

### BARCELONA: CULTURA E TURISMO IN NUMERI

#### 5.1. CARATTERISTICHE D'ALCUNE ISTITUZIONI CULTURALI: BARCELONA ED EUROPA<sup>16</sup>

Nel 1997, l'ufficio del turismo di Leipzig decise di affidare all'*Australian Society for Applied Tourism Research* uno studio di mercato i cui obiettivi erano:

- Valutare le strategie di marketing delle istituzioni e realizzare un'analisi comparativa tra città e stati europei.
- Identificare le differenze tra le nazioni che potrebbero dipendere da una politica turistica municipale diversa.
- Analizzare l'importanza delle attività del marketing per il funzionamento delle istituzioni culturali e il suo impatto sul rendimento turistico della città.

Per ragioni pratiche lo studio s'indirizzò alle istituzioni culturali che presentano le caratteristiche di un'impresa tipo (per esempio, entrata limitata ed ora di chiusura) con strutture permanenti atte a permettere il loro funzionamento. Per ottenere un campione rappresentativo delle istituzioni culturali più importanti, 98 centri d'informazione turistica furono invitati a fornire un elenco delle istituzioni culturali più rappresentative della loro città. Risposero 57 centri (58%) e si generò una lista iniziale di 541 istituzioni culturali (in media 9,5 istituzioni per città furono considerate "d'importanza emblematica"). Questa lista venne ampliata da 315 indirizzi e nomi di contatti estratti da alcune rinomate guide turistiche delle città che non risposero o che non erano state incluse nella precedente lista. Seguendo gli obiettivi del sondaggio, i temi definitivi del questionario riguardarono:

- Dimensioni, struttura e funzionamento delle istituzioni culturali.
- Professionalità della ricerca e pianificazione di marketing.

---

<sup>16</sup> TURISME DE BARCELONA, SPAGNA (marzo 2000) *Estrategias de marketing de las instituciones culturales y europeas y su relación con el turismo urbano: los casos de Madrid y Barcelona*, Barcelona, Ed. Turisme de Barcelona

- Metodi per la realizzazione delle attività di marketing.
- Attitudine e percezione del turismo culturale da parte dei direttori dell'istituzione.

Il questionario fu tradotto in tre lingue (inglese, tedesco e francese) e inviato a 856 istituzioni culturali d'Europa. Vennero chiamati tutti i direttori che in un mese non avevano ancora risposto e gli venne proposta la possibilità di effettuare un'intervista a voce. Il campione totale é composto da 472 sondaggi, ossia una percentuale di risposta pari a 55,1%. Le istituzioni culturali appartengono a 69 città europee situate in 19 paesi diversi.

Le istituzioni di Barcellona che parteciparono allo studio sono 15:

- Casa-Museo Gaudí
- Centro de Cultura Contemporanea de Barcellona
- El Cordobé, tablao flamenco
- Fundación Antoni Tápies
- Fundación Joan Miró
- Gran Teatro del Liceo
- Museo de Arqueología de Catalunya
- Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona (MACBA)
- Museo de Cera
- Museo de Historia de Catalunya
- Museo de Historia de la Ciudad
- Museo de Zoologia
- Museo Nacional de Arte de Catalunya (MNAC)
- Museo Taurino
- Palacio de la Música Catalana

É possibile effettuare una comparazione dei dati relativi a Barcellona con la media europea rilevata dal sondaggio, tenendo in conto le limitazioni principali create dalle ridotte dimensioni del campione, dalla mancata risposta d'alcune parti del questionario e dal metodo di calcolo della media europea che include anche le istituzioni barcellonesi.

- **Tipologia e localizzazione**

Tabella 18 – Tipologia delle istituzioni culturali (%)

ISTITUZIONE CULTURALE	BARCELLONA
Museo	67,8
Galleria/Auditorio/Teatro	12,5
Opera/Operetta/Musical	6,4
Altro	13,3
TOTALE	100,0

Tabella 19 – Localizzazione delle istituzioni culturali (%)

LOCALIZZAZIONE	BARCELLONA	EUROPA
Centro città	64,3	84,5
Non centrica, però accessibile con trasporti pubblici	35,7	12,7
Localizzazione sfavorevole	0,0	2,8
TOTALE	100,0	100,0

La maggior parte delle istituzioni culturali analizzate sono musei (vedi tabella 18). Circa un terzo delle istituzioni si situano al di fuori del centro città, però risultano accessibili mediante trasporti pubblici (vedi tabella 19). Questo si deve alla rilevante presenza nel campione di strutture culturali situate sulla montagna del Montjuïc. La media europea rivela che la maggior parte delle istituzioni che hanno partecipato al sondaggio si situano nel centro città (84.5%).

- **Struttura**

Tabella 20 – Proprietà delle istituzioni culturali (%)

PROPRIETÀ ISTITUZIONI	BARCELLONA	EUROPA
Privata scopo lucro	20,0	10,6
Privata senza scopo lucro	26,7	20,1
Pubblica orientamento commerciale	13,3	24,8
Pubblica senza orientamento commerciale	40,0	44,5
TOTALE	100,0	100,0

Un 40% dei centri sono istituzioni a titolo pubblico prive di orientamento commerciale, la bassa percentuale crea una maggior presenza di organizzazioni private (46,7%, superiore alla media europea) e un maggior orientamento commerciale (vedi tabella 20).

- **Personale occupato**

Tabella 21 – Numero dipendenti

NUMERO DIPENDENTI	BARCELLONA	EUROPA
Media	61,3	112,0
Mediana	30,0	30,0

Per quanto riguarda le risorse umane, data la forte asimmetria nella distribuzione dei valori, l'indice più appropriato da osservare è la mediana. Indice più robusto rispetto alla media dato che i valori agli estremi della distribuzione non influiscono nel calcolo. Barcellona e l'insieme europeo mostrano un ammontare di 30 dipendenti per istituzione (vedi tabella 21).

- **Giorni d'apertura**

La media di giorni d'apertura l'anno delle istituzioni culturali europee è di 307, mentre le istituzioni di Barcellona aprono in media 10 giorni di più l'anno. Probabilmente queste differenze derivano dalla diversa configurazione pubblico-privata delle istituzioni culturali del campione rispetto al congiunto europeo.

- **Visitatori e tasso d'occupazione**

Tabella 22 – Numero visitatori. Tasso d'occupazione delle istituzioni.

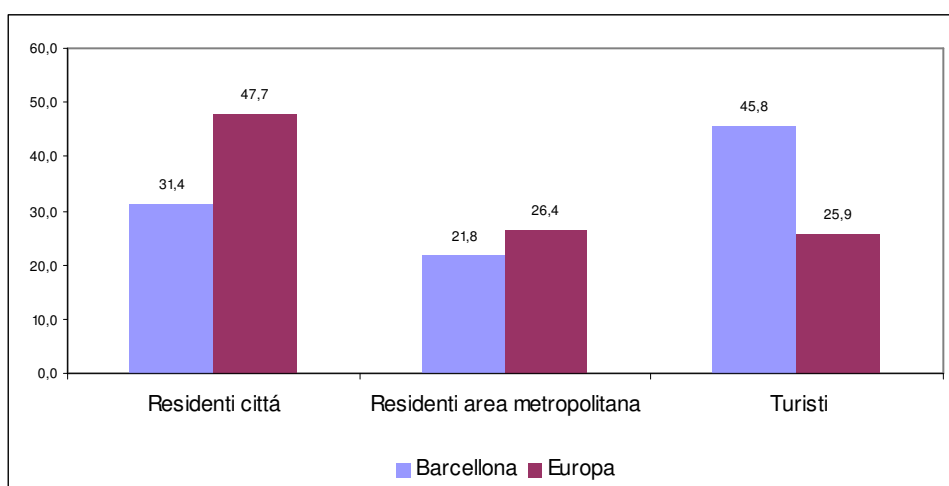
NUMERO VISITATORI (1000)	BARCELLONA	EUROPA
Media	211,4	226,9
Mediana	213,5	100,0
TASSO D'OCCUPAZIONE (%)		
Media	50,5	68,3

Le istituzioni culturali europee ricevono tra i 10.000 e i 15.000 visitatori in più l'anno che quelle di Barcellona, che ricevono circa 210.000 visitatori (vedi tabella 22). La media però non è un valore significativo data la forte asimmetria nella distribuzione e se si osserva la mediana il valore di Barcellona è evidentemente molto più elevato perché nel 1996 nessun'istituzione superò i 500.000 visitatori e solo cinque non raggiunsero i



100.000 visitatori. Il tasso d'occupazione, invece, non risulta attendibile perché poche istituzioni risposero a questa parte del questionario, forse per la maggior presenza di musei e la presenza di diversi criteri, e nessuno di essi comunemente accettato, per conoscere la loro capacità massima d'accoglienza delle infrastrutture e, quindi, il tasso d'occupazione.

Grafico 1 – Tipologia visitatori secondo la provenienza (%)



In base alla provenienza, il 46% dei visitatori sono turisti stranieri a differenza del dato europeo che evidenzia solo un 26% di turisti stranieri (vedi grafico 1). La forte presenza della componente turistica, tra i visitatori delle istituzioni della città, é un fattore positivo per l'incremento del turismo. Inoltre, l'80% delle istituzioni mostra un aumento del numero di visitatori negli ultimi cinque anni e nessuna rileva una diminuzione di pubblico in questo periodo. Questo dato si spiega con la forte presenza del turismo nella composizione dei visitatori e con la straordinaria crescita turistica della città nei cinque anni precedenti la rilevazione dei dati (1991-1996). Questa crescita porta all'aumento dei pernottamenti di un 67,1% in sei anni (da 3.795.500 a 6.341.400) solo nella città, senza tenere in conto l'area provinciale.

- **Età delle istituzioni**

Il campione d'istituzioni culturali barcellonesi è relativamente giovane, con in media solo 35 anni d'antichità. Questo fattore deriva dal fatto che numerose istituzioni sono state inaugurate dopo i Giochi Olimpici del 1992 e s'incontrano in una fase iniziale e d'espansione del loro ciclo di vita.

- **Servizi complementari**

Tabella 23 – Importanza data ai negozi di souvenir e alle caffetterie

	BARCELLONA	EUROPA
Dispone di negozio (%)	86,7	90,0
Importanza negozio	1,6	2,6
Dispone di una caffetteria (%)	60,0	90,0
Importanza caffetteria	1,7	2,6

Nota: scala a 5 punti (1: molto importante a 5: per nulla importante)

La maggior parte delle istituzioni che formano il campione dispone di negozi di souvenir, cifra che si avvicina al 90% delle istituzioni europee (vedi tabella 23). La presenza di caffetterie risulta minore anche se i responsabili delle strutture valutano la necessità di disporre di caffetterie-ristoranti quasi uguale a quella di disporre di negozi di souvenir. Probabilmente le istituzioni nel momento del sondaggio si trovavano in una fase iniziale e ponderavano la possibilità di aggiungere servizi complementari, quali caffetterie, all'offerta disponibile. La media europea rivela una percentuale maggiore d'istituzioni con caffetterie e negozi di souvenir i cui direttori però, contraddittoriamente, considerano meno importanti rispetto ai responsabili delle organizzazioni di Barcellona.

- **Attività di marketing**

Partendo dalla precedente descrizione, che introduce alcune delle principali caratteristiche delle istituzioni che formano il campione, si passa ad analizzare le attività di marketing da esse realizzate.

Tabella 24 – Piano di marketing

PIANO DI MARKETING	BARCELLONA	EUROPA
Non dispone del piano di mktg	53,3	59,8
Dispone del piano di mktg	46,7	40,2

Le istituzioni barcellonesi dichiarano di disporre di un **piano di marketing** in un 47% dei casi, percentuale piuttosto elevata, dato che il piano di marketing é uno strumento nel quale si rende concreta l'importanza che riveste il pubblico per le istituzioni culturali e la sua esistenza é un indicatore rilevante del loro modello di gestione (vedi tabella 24). A livello europeo, un 40,2% dispone di piano di marketing che per la maggior parte é revisionato ogni anno, come per Barcellona.

Tabella 25 – Numero dipendenti area marketing

DIPENDENTI FUNZIONI MKTG	BARCELLONA	EUROPA
Media	3,0	1,5
Mediana	1,5	1,0
RELAZIONE CON TOTALE DIPENDENTI (%)	4,9	1,3

Anche il numero medio di **persone impiegate nell'area marketing** risulta positivo rispetto agli inferiori valori del congiunto europeo (vedi tabella 25). Il 71% delle istituzioni barcellonesi include nella sua organizzazione un dipartimento specifico di marketing al quale é affidata la redazione e attuazione del piano, percentuale che a livello europeo é fortemente inferiore (33,5%), e in nessun caso la redazione del piano é affidata ad un'impresa esterna. L'organizzazione e la distribuzione delle responsabilità indicano l'impegno delle istituzioni di Barcellona nell'offrire un servizio di qualità al pubblico.

Tabella 26 – Componenti dell'immagine corporativa (%)

	BARCELLONA	EUROPA
Logo	100,0	91,4
Slogan	21,4	12,6
Immagine corporativa	21,4	41,7

Nel campione d'istituzioni culturali di Barcellona, tutti i centri possiedono un **logo**. Lo **slogan**, invece, è uno strumento poco utilizzato. Questo risultato potrebbe dipendere dalla maggior presenza di musei nel campione esaminato, dato che lo slogan è più utilizzato nell'arte scenica. La preoccupazione per disporre di un'**immagine corporativa** è minore nelle istituzioni barcelloinesi rispetto alla media d'Europa, dove un 41,7% dispone d'immagine corporativa, fattore che aiuta la differenziazione nel mercato (vedi tabella 26).

Tabella 27 – Pubblico obiettivo delle istituzioni culturali (%)

PUBBLICO OBIETTIVO	BARCELLONA	EUROPA
Tutto, senza distinzioni	42,9	40,0
Residenti città	35,7	56,6
Residenti area metropolitana	42,9	45,2
Turismo interno	21,4	35,5
Turismo esterno	42,9	43,1
Responsabili politici e patrocinio	14,3	28,8
Scuole ed università	57,1	62,7
Singole persone	35,7	37,1
Gruppi	35,7	42,7

La **segmentazione del pubblico** è uno dei procedimenti chiave del marketing. Questa fase serve a adeguare la combinazione commerciale alle caratteristiche e bisogni d'ogni tipologia di pubblico, ottenendo un'impostazione più centrata nel mercato e non preoccupata esclusivamente per l'eccellenza del prodotto. Nel caso delle istituzioni barcelloinesi prese in esame, il pubblico obiettivo è composto per un 57% dal settore dell'educazione. Le università e le scuole sono i principali clienti anche per il congiunto europeo. La gran quantità di musei che hanno risposto e la loro attitudine pedagogica permettono di comprendere l'importanza data a questa risposta. Anche l'importanza data al turismo esterno (42.9%) è simile a quella del contesto europeo (43.1%) (vedi tabella 27).

Tabella 28 – Importanza strumenti del marketing

	BARCELLONA	EUROPA
Piano strategico	2,2	2,0
Prodotto	1,4	1,7
Prezzo	3,0	2,7
Distribuzione	2,8	2,4
Comunicazione	1,6	1,6

Valutazione con una scala a 5 punti (1:molto importante a 5:per nulla importante)

Riguardo agli **strumenti del marketing mix**, Barcellona ed Europa situano il prodotto e la comunicazione come i due elementi ai quali dedicano maggior importanza nello sviluppo delle loro attività di marketing (vedi tabella 28). Per Barcellona, la focalizzazione sul prodotto nasce probabilmente dal fatto che le istituzioni s’incontrano ancora in una fase iniziale d’applicazione delle tecniche di marketing, fase in cui si dedica ancora la maggior parte delle risorse a questi componenti. All’ultimo posto si trova il prezzo, questo si deve, in parte, alla gran quantità di musei tra le istituzioni consultate, nelle quali strutture l’elasticità-prezzo della domanda di musei é minore che nelle arti sceniche. Ossia, un aumento (o diminuzione) del prezzo delle entrate in un museo provocherebbe una diminuzione minore (o aumento) nel pubblico che un aumento (diminuzione) simile del prezzo delle arti sceniche.

Tabella 29 – Canali di comunicazione (%)

	BARCELLONA	EUROPA
Non pubblicitaria	0,0	2,0
Mezzi propri	80,0	67,8
Cooperazione Ufficio del Turismo	66,7	45,2
Con altre istituzioni della città	60,0	53,0
Con altre istituzioni dello stato	33,3	21,5
Con altre istituzioni internazionali	13,3	10,2
Riviste commerciali	60,0	52,5
Quotidiani	73,3	68,1
Internet	53,3	65,9
Chiosco elettronico nella città	26,7	17,3
Radio	40,0	37,3
Cartelli, poster	60,0	81,6
TV	40,0	19,1
Eventi promozionali	26,7	49,0
Viaggi incentivo	6,7	10,0

Nota: domanda aperta, risposta multipla.

Per quanto riguarda la **comunicazione** si rileva che, sia per Barcellona che per l'Europa, più della metà di coloro che pubblicizzano opta per la pubblicizzazione del prodotto e non dell'immagine dell'istituzione. Sebbene la pubblicità per mezzo di cartelloni e poster sia il principale canale utilizzato dalle istituzioni culturali europee (82%), questo sistema non é il prioritario per Barcellona (60%), i cui canali preferiti sono i quotidiani e i mezzi di comunicazione propri (vedi tabella 29). Inoltre, una buona percentuale (66,7%) é costituita dalla collaborazione con "Turisme de Barcelona". Internet rappresenta un 53%, percentuale inferiore al livello d'utilizzo delle istituzioni europee (66%), anche se si prevede una forte crescita della sua utilizzazione.

Tabella 30 – Prezzo delle produzioni proprie

	BARCELLONA	EUROPA
Minimo (euro)	4,26	4,80
Massimo (euro)	29,73	25,30
Media (euro)	3,05	10,70
% minima riduzione	32,90	23,20
% massima riduzione	83,80	50,40

La maggior parte delle istituzioni culturali barcellonesi non hanno il potere di prendere decisioni relative al **prezzo**. Questo é dovuto alla forte dipendenza con le amministrazioni pubbliche. Questa limitazione é importante, dato che il prezzo influenza direttamente la generazione d'ingressi propri e il volume di visitatori-spettatori. Le produzioni proprie delle istituzioni presentano un prezzo minimo simile a quello del congiunto europeo. Invece, il prezzo massimo di Barcellona é più elevato dell'europeo di circa 4 euro, differenza dovuta al diverso orientamento commerciale delle istituzioni barcellonesi e alla bassa presenza d'istituzioni pubbliche e non lucrative nel campione osservato (vedi tabella 30). La maggior parte delle istituzioni di Barcellona concedono riduzioni a studenti, bambini, gruppi e pensionati. La preferenza verso gli studenti rafforza la loro immagine di "risorsa per l'educazione". Inoltre, diversi centri promuovono un giorno d'entrata gratis al mese (37,5%) o all'anno (37,5%).

Grafico 2– Percentuale d’istituzioni che dispongono di sistema di vendita anticipata d’entrata (%)

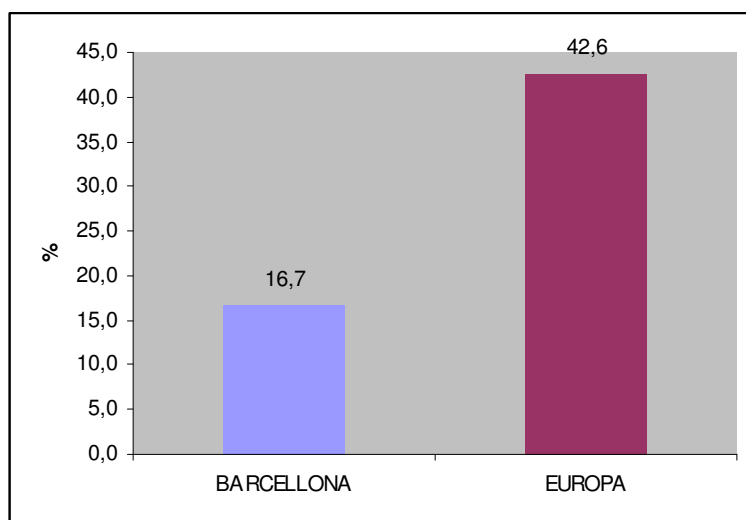


Tabella 31 – Sistema di vendita anticipata (%)

	BARCELLONA	EUROPA
Nell'istituzione	57,1	95,8
Fax o email	28,6	86,3
Telefono	35,7	95,2
Tour operator	n.d.	60,1
Agenzie di viaggio	7,1	59,5
Uffici del Turismo	14,3	49,4
Uffici prenotazione nella città	7,1	6,7
Internet	n.d.	44,6
Chiosco elettronico	7,1	31,0

Nota: Domanda aperta, risposta multipla, n.d.: non disponibile

Solo un 17% dispone di un sistema che permetta la **vendita anticipata** d’entrata, anche se nel calcolo non era inclusa la vendita anticipata nelle casse di risparmio (cajas de ahorro), metodo molto utilizzato nella città (vedi grafico 2). Inoltre, il campione é composto per la maggior parte da musei e questo incide sui risultati dato che questo servizio é raramente utilizzato da questa tipologia di strutture. Più della metà delle istituzioni, che fanno uso di sistemi di vendita anticipata d’entrata, dichiarano di fornire questo sistema presso la propria istituzione; risultato in linea con il congiunto europeo, il quale sistema è utilizzato, però, dal 96% delle istituzioni (vedi tabella 31).

Barcellona, negli ultimi anni ha introdotto diverse offerte di commercializzazione congiunta di prodotti turistici. Queste offerte contengono un forte elemento culturale e sono dirette sia al turista finale che agli intermediari (per esempio, Articket, Barcellona pass). Oltre ad un insieme d'accordi parziali, negli ultimi anni in molte città europee si è iniziato ad introdurre la **City Card**, ossia una tessera che permette di ottenere sconti in un insieme d'impresed ed enti appartenenti a vari settori (trasporto, cultura, ozio, ristorazione, commercio, ecc.). A Barcellona questa tessera è chiamata Barcellona card<sup>17</sup> e venne introdotta nel 1996. A livello europeo, le istituzioni che conoscono l'esistenza della City Card rappresentano un 52% del totale, valore simile a quello rilevato a Barcellona. Delle istituzioni che non conoscono la City Card o non sono incluse in quest'offerta, un 54,8% delle europee dichiarano di essere interessate ad inserirsi nell'offerta, cifra minore in comparazione con quella di Barcellona dove sarebbero interessate un 77,8% delle istituzioni.

Tabella 32 – Fonti d'informazione sulla domanda (%)

	BARCELLONA	EUROPA
Lettura periodici economici	40,0	52,0
Impresa di ricerche di mercato	6,7	8,8
Ricerca di mercato propria	20,0	18,8
Osservazione	86,7	81,2
No sistematicamente	33,3	34,2

Nota: domanda aperta, risposta multipla.

Le **ricerche di mercato** aiutano l'adeguamento della combinazione dei prodotti offerti e lo sviluppo degli strumenti di marketing degli enti culturali. I risultati per le istituzioni di Barcellona sono relativamente bassi in quest'ambito, dato che le ricerche di mercato attraverso sondaggi d'ambito culturale sono scarsamente utilizzate, sia che vengano realizzate con mezzi propri (20%) o con la collaborazione di un'impresa specializzata (7%). Sono più frequenti la lettura di quotidiani economici (40%) e l'osservazione (87%) (vedi tabella 32).

Il punteggio che le istituzioni barcellonesi assegnano al livello di **collaborazione con le officine del turismo** è migliore a quello della media europea. Barcellona con un 2,5

<sup>17</sup> Barcellona Card fu introdotta lo stesso anno nel quale venne effettuato il sondaggio e per questo non era ancora molto conosciuta.



(scala a 5 punti, con 1:molto importante a 5: per nulla importante) valuta la relazione con gli uffici del turismo in maniera sensibilmente più positiva che la media europea (2,7). Inoltre, le istituzioni della città oltre a riconoscere l'importante ruolo svolto da "Turisme de Barcelona" nella politica di comunicazione (87%), evidenziano il suo lavoro nella distribuzione d'entrate (47%).

Tabella 33 – Opportunità, minacce, forze e debolezze delle istituzioni culturali di Barcellona

<b>OPPORTUNITÁ</b>	<b>MINACCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eccezionale incremento del turismo vacanziero negli ultimi cinque anni</li> <li>- Forte incremento del numero di visitatori delle istituzioni culturali negli ultimi cinque anni</li> <li>- Le istituzioni culturali sono importanti per la città, sviluppo funzione pedagogica</li> <li>- Le nuove tecnologie per l'informazione aprono nuove possibilità di attrarre nuovi potenziali visitatori più lontani</li> <li>- Aumento numero istituzioni appartenenti alla Barcelona Card</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Molte istituzioni culturali non hanno localizzazione centrica</li> </ul>
<b>FORZE</b>	<b>DEBOLEZZE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maggior numero di istituzioni private rispetto alla media europea</li> <li>- Alta % di turisti tra i visitatori delle istituzioni culturali</li> <li>- Buona valutazione dei servizi complementari: caffetterie e negozi</li> <li>- Alto numero di personale dedicato al marketing</li> <li>- Tutte le istituzioni consultate dispongono di logo</li> <li>- Diversi canali di comunicazione</li> <li>- Buon livello di collaborazione con Turisme de Barcelona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Media dei visitatori inferiore all'europea</li> <li>- Strategia di marketing centrata nel prodotto</li> <li>- Prezzi elevati dei prodotti e servizi culturali</li> <li>- Scarsa applicazione dei sistemi di vendita anticipata</li> <li>- Pochi investimenti nelle ricerche di mercato</li> </ul>

Infine, gli anni '90 sono stati anni importanti per lo sviluppo di Barcellona come destinazione turistica. La crescita del volume di turisti ha coinciso con l'inaugurazione di diverse istituzioni culturali, frutto della collaborazione tra varie amministrazioni, e, in

certi casi, con la partecipazione d'enti privati. Questo ha permesso l'aumento del numero di fondazioni private, consorzi e altri modelli che possiedono una certa autonomia di gestione. Inoltre, la necessità di generare risorse, per completare le contribuzioni delle amministrazioni pubbliche, ha dato impulso ad un'offerta più centrata sui consumatori del servizio. Il marketing é uno strumento utile per queste istituzioni. Risulta che la maggior parte dei centri dispone di un'area marketing e di un piano marketing però, dato che nel periodo in cui si é effettuato il sondaggio erano ancora istituzioni giovani e l'introduzione del marketing era all'inizio della sua fase, é necessario una maggior investimento nello sviluppo delle funzioni del marketing soprattutto per quanto riguarda le ricerche di mercato effettuate dai centri culturali, importanti per lo sviluppo degli strumenti di marketing. Con i vari risultati relativi all'indagine condotta é possibile eseguire un'analisi SWOT, anche se é importante ripetere che l'analisi si basa su un campione d'istituzioni culturali (vedi tabella 33).

## 5.2. I TURISTI A BARCELONA<sup>18</sup>

### - Caratteristiche della domanda

Tabella 34 – Numero turisti e pernottazioni in hotel

	1990	1994	1998	2000	2002	2003	2004	2005
Turisti	1.732.902	2.663.887	2.969.490	3.141.162	3.580.986	3.848.187	4.549.587	<b>5.061.264</b>
Pernottazioni	3.795.522	4.704.621	7.400.337	7.777.580	8.694.770	9.102.090	10.148.238	<b>10.941.579</b>

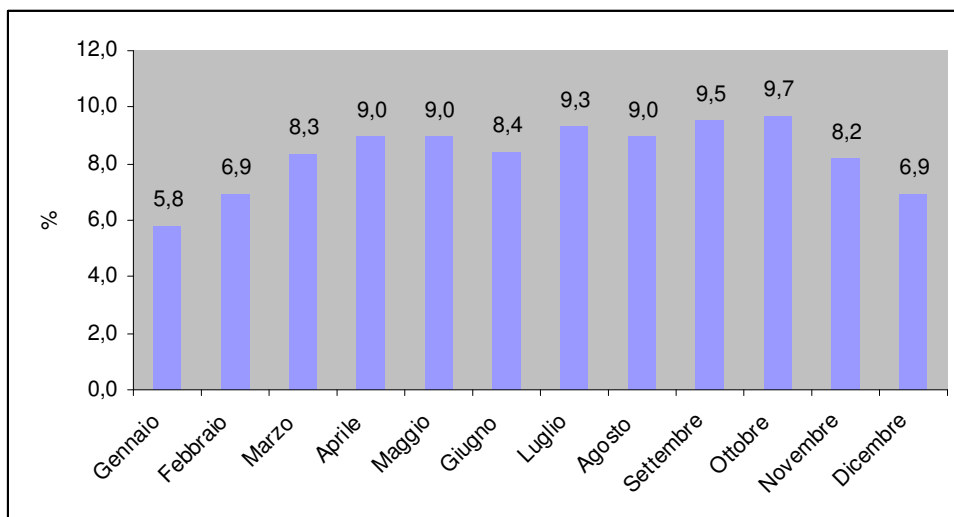
Fonte: Turisme de Barcelona

Nel 2005, Barcellona ha raggiunto per la prima volta 5 milioni di turisti che hanno prodotto 11 milioni di pernottazioni (vedi tabella 34). Dal 1994 al 2005 si nota un'evoluzione crescente sia del numero dei turisti che delle pernottazioni. In particolare, la maggior crescita si situa nel periodo 2000-2004: nel 2002 si generarono 8,7 milioni di prenotazioni annuali e si raggiunsero i 3,6 milioni di turisti e questo avvenne in un momento di crisi turistica mondiale dovuto alla recessione economica e agli effetti dell'attentato dell'11 settembre 2001. Un chiave di questo successo probabilmente si

<sup>18</sup> Fonte dati da TURISME DE BARCELONA, SPAGNA (2006) *Estadísticas de turismo en Barcelona: 2005*, Barcelona, Ed. Turisme de Barcelona

riscontra nella strategia, introdotta da “Turisme de Barcelona”, consistente nell’assegnare un tema ad ogni anno e la soluzione fu di dedicare il 2002 a Gaudí.

Tabella 35 – Percentuale mensile di pernottazioni 2005



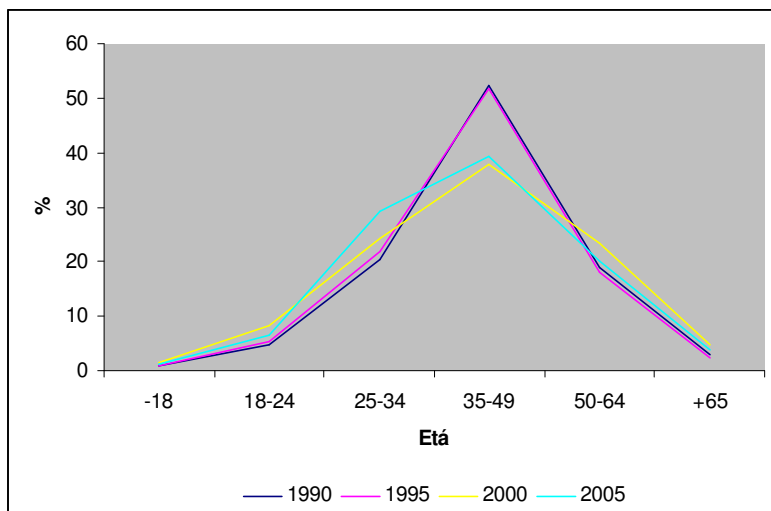
Fonte: Turisme de Barcelona

La distribuzione della percentuale di pernottazioni si situa dentro della fascia 5-10%, (vedi tabella 35). Alcuni picchi di pernottazioni si hanno nei mesi d’ottobre (9.7%), settembre (9.5%) e luglio (9.3%). Il mese in cui si sono rilevate meno pernottazioni é gennaio (5,8%).

#### - **Profilo del visitatore**

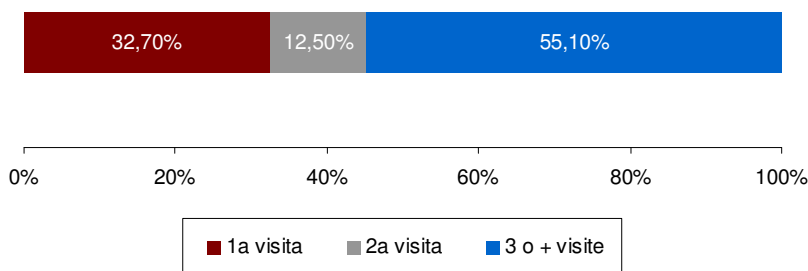
Secondo l’età, la categoria dei turisti che maggiormente visita Barcellona é la fascia 35-39 seguita dalla fascia d’età 25-34 (vedi grafico 3). Grazie alle azioni intraprese da “Turisme de Barcelona” si osserva un aumento nel periodo 1995-2000 del numero di turisti appartenenti alle fasce d’età tra i 18-24 e tra i 65 in su. Questo dimostra che le azioni rivolte a creare o modificare prodotti specifici per questo segmento di turisti hanno avuto un buon esito, anche se le percentuali sono tuttavia basse. Tra il 2000 e il 2004 si nota una diminuzione della rappresentatività di queste due fasce e un successivo recupero nel 2005 che indica la necessità di continuità delle azioni specifiche verso queste fasce d’età per ottenere un aumento dei livelli

Grafico 3– Turisti secondo l'età (%)



Fonte: Turisme de Barcelona

Tabella 36 – Turisti secondo il grado di ripetizione della visita 2005 (%)



Fonte: Turisme de Barcelona

Più di due terzi dei turisti avevano già visitato la città anteriormente (almeno una volta) (vedi tabella 36), buon segnale che indica il forte potere attrattivo della città.

In base al motivo del viaggio (vedi tabella 37), nel 2005 più del 50% dei turisti hanno effettuato la visita per motivi professionali, con una crescita di circa un 4% rispetto al 2004. Per il 2006, si prevede un mantenimento di questa segmentazione di mercato dato che sono stati celebrati congressi, fiere e convencion. Dal 1995 al 2000 si nota un elevato aumento del segmento di turisti che sono arrivati a Barcellona per motivi d'ozio, fattore positivo per la città dato che questa categoria di turisti, in genere, effettua un periodo di soggiorno più lungo ed utilizza prodotti culturali. Le motivazioni dei turisti che visitano una città come Barcellona sono, chiaramente, tra le più varie. Tra esse

predomina il desiderio di partecipare ad attività culturali, visite a complessi storici, ecc., inoltre influiscono anche il carattere dinamico della città e la sua posizione strategica in Europa.

Tabella 37 – Turisti secondo il motivo del viaggio (%)

	1990	1995	2000	2002	2003	2004	2005
Ozio/Vacanza	22,7	35,3	51,5	49,8	45,8	47,1	42,1
Professionale	69,1	55,9	45,7	46,6	50,8	50,1	53,5
Altro	8,2	8,8	2,8	3,6	3,4	2,8	4,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Turisme de Barcelona

Europa rimane il primo mercato d'origine del turismo internazionale della città generando un 50% del totale (vedi tabella 38). Si nota un forte aumento del turismo africano e per la prima volta si sono ottenuti dati sul turismo proveniente dalla Cina, dalla quale provengono più di 21.000 visitatori. Italia si colloca come il secondo mercato d'origine a scala internazionale, sia per il numero di turisti che per il numero di pernottazioni (1.004.805 nel 2005), e per la prima volta ha superato il milione di pernottazioni.

Il Regno Unito ha diminuito leggermente il numero di pernottazioni (-1,1% rispetto al 2004) però si mantiene il principale emittente del mercato internazionale sia per il numero di turisti che per il numero di pernottamenti. Per quanto riguarda l'Europa, si nota un forte aumento, rispetto al 2004, del numero di turisti provenienti da Irlanda e Svezia.

#### - **Opinioni su Barcellona**

Gli aspetti presi in esame sono stati valutati, in media, positivamente dato che tutti hanno un valore maggiore a 6,4 (vedi tabella 39). Infatti, con 6,4 ottengono il minor punteggio l'inquinamento ambientale ed acustico. La maggior valutazione la ottengono l'offerta architettonica, culturale e commerciale. Inoltre, da un'altra indagine é emerso che le parole più utilizzate per definire Barcellona sono "aspetti culturali" e "aspetti dinamici/sociali". Un altro fattore che indica l'importanza delle risorse culturali della città e il suo potere attrattivo.

Tabella 38 – Numero di turisti secondo la nazionalità

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005 %</b>	<b>% var: 2005</b>	
Spagna	1.178.785	1.230.587	1.457.700	1.558.715	30,8	6,9
Regno Unito	376.287	500.532	616.751	637.088	12,6	3,3
Italia	243.537	252.228	356.062	426.845	8,4	19,9
Stati Uniti	262.665	283.190	323.986	383.182	7,6	18,3
Francia	232.021	258.438	299.108	322.119	6,4	7,7
Germania	165.574	192.486	231.184	262.828	5,2	13,7
Olanda	122.039	119.349	136.828	166.436	3,3	21,6
Giappone	106.663	118.828	127.074	102.450	2,0	-19,4
Belgio	59.561	70.845	72.198	90.157	1,8	24,9
Svizzera	60.368	54.978	69.541	77.970	1,5	12,1
Irlanda	31.989	40.319	50.843	72.041	1,4	41,7
Portogallo	50.786	51.709	59.618	71.034	1,4	19,1
Svezia	37.767	43.847	45.064	66.947	1,3	48,6
Danimarca	20.869	27.025	35.510	39.369	0,8	10,9
Norvegia	35.047	34.848	34.802	39.256	0,8	12,8
Finlandia	22.344	23.588	26.793	31.533	0,6	17,7
Austria	19.348	18.786	23.755	29.138	0,6	22,7
Grecia	23.114	16.299	18.164	23.560	0,5	29,7
Russia	13.576	18.564	19.350	22.136	0,4	13,3
Cina	-	-	-	21.405	0,4	-
Polonia	8.862	7.911	9.764	12.031	0,2	23,2
Rep. Ceca	3.869	5.194	6.824	7.118	0,1	4,3
Lussemburgo	5.391	3.977	4.298	6.008	0,1	39,8
Resto America	242.147	222.324	239.793	211.743	4,2	-11,7
Resto Europa	71.155	71.987	86.373	112.015	2,2	29,7
<b>EUROPA</b>	<b>2.784.290</b>	<b>3.045.139</b>	<b>3.660.708</b>	<b>4.074.344</b>	<b>80,5</b>	<b>11,3</b>
<b>AMERICA</b>	<b>478.086</b>	<b>473.083</b>	<b>526.037</b>	<b>594.925</b>	<b>11,8</b>	<b>13,1</b>
<b>AFRICA</b>	<b>42.793</b>	<b>31.761</b>	<b>26.508</b>	<b>40.839</b>	<b>0,8</b>	<b>54,1</b>
<b>Resto del mondo</b>	<b>275.817</b>	<b>298.204</b>	<b>336.334</b>	<b>351.157</b>	<b>6,9</b>	<b>4,4</b>
<b>TOTALE</b>	<b>3.580.986</b>	<b>3.848.187</b>	<b>4.549.587</b>	<b>5.061.265</b>	<b>100,0</b>	<b>11,2</b>

Fonte: Turisme de Barcelona

Tabella 39 – Opinione su differenti aspetti di Barcellona 2005 (Scala da 1 a 10)

Offerta arhitettonica	8,6
Offerta culturale	8,4
Offerta commerciale	8,3
Ozio e intrattenimento	8,2
Offerta ristorazione	8,1
Offerta alberghiera	8,1
Carattere dei cittadini	8,0
Trasporto pubblico	8,0
Qualità/prezzo offerta commerciale	7,8
Accesso a Barcellona	7,8
Qualità/prezzo offerta ristorazione	7,6
Qualità/prezzo offerta alberghiera	7,6
Segnaletica e informazioni	7,6
Sicurezza nella città	7,2
Servizio pulizia generale	6,7
Inquinamento ambientale	6,4
Inquinamento acustico	6,4
<b>Valutazione globale</b>	<b>8,1</b>

Fonte: Turisme de Barcelona

## - **Alloggiamento**

Tabella 40 – Offerta d'alloggiamento totale 2005

	Stabilimenti	Stanze	Nº letti
Hotel	268	25.355	49.235
B&B	212	3.421	5.494
Appartamenti turistici	81	1.832	3.499
Ostelli	20	-	1.795
Residenze universitarie	38	-	3.436
<b>TOTALE</b>	<b>619</b>	<b>30.608</b>	<b>63.459</b>

Fonte: Turisme de Barcelona

Tabella 41 – Evoluzione dell’offerta alberghiera e percentuale occupazione stanze

	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Hotel	118	158	160	232	255	268
Utilizzazione stanze	71	63,6	84	76,7	75,5	76

Fonte: Turisme de Barcelona

Barcellona dispone di 619 stabilimenti che offrono alloggio, un 77% dei quali costituito da hotel (vedi tabella 40). Gli appartamenti turistici gestiti da imprese costituiscono una delle tipologie d'alloggio che ha avuto una maggior crescita negli ultimi anni. La durata media del soggiorno in hotel é di circa 2 notti e l'occupazione media del numero delle stanze, forse dovuto al rallentamento della crescita del numero d'hotel, rileva un leggero aumento rispetto all'anno precedente (vedi tabella 41). Nei B&B, la durata media di notti di pernottamento é maggiore e raggiunge una media di circa tre notti.



- **Offerta culturale e d'ozio**

Tabella 42 – Visitatori delle istituzioni culturali e ludiche

<b>Museus i equipaments culturals</b>	<b>1994</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
1 Sagrada Família	700.000	1.420.087	2.024.091	2.056.448	2.260.661
2 CaixaForum (b)	162.821	344.097	1.296.831	1.133.220	1.317.964
3 Centre Cultural "Caixa de Catalunya" (a)	-	1.386.721	1.391.274	1.405.426	1.223.536
4 Museu Picasso	711.103	1.026.549	1.027.836	887.958	1.154.949
5 Museu F.C. Barcelona President Núñez	538.077	1.156.090	1.168.053	1.032.763	1.041.820
6 CosmoCaixa (c)	419.709	262.561	135.677	-	926.024
7 Fundació Joan Miró	236.196	497.295	493.343	518.869	539.043
8 Museu Marílim	104.912	249.830	180.110	205.925	428.549
9 Casa-Museu Gaudí	-	-	-	383.875	408.098
10 Museu d'Art Contemporani de Barcelona (MACBA)	-	173.098	236.235	386.086	399.704
11 Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB)	250.394	378.145	389.351	376.351	384.956
12 Museu Nacional d'Art Catalunya (MNAC)	-	368.063	433.108	442.692	366.140
13 Museu d'Història de Catalunya	-	170.075	302.326	336.453	337.682
14 Museu Egiptci -Fundació Arqueològica Clos	16.991	170.340	221.701	301.579	312.157
15 Casa Batlló	-	-	-	193.900	201.948
16 Museu de Cera	180.560	189.265	190.202	192.993	190.683
17 Museu d'Història de la Ciutat	168.876	172.421	242.682	150.456	188.746
18 Museu de Ceràmica i de les Arts Decoratives	56.912	152.339	107.567	114.625	133.686
19 Palau Güell (d)	-	-	203.483	175.862	130.073
20 Museu Militar	71.273	96.329	114.275	130.614	127.013
21 Museu Ciències Naturals (Geologia i Zoologia)	64.709	61.501	81.510	106.770	93.760
22 Fundació Antoni Tàpies	55.338	79.783	66.423	64.796	72.514
23 Museu Monestir de Pedralbes	101.815	57.201	63.636	70.019	62.152
24 Museu de la Xocolata	-	-	-	53.269	54.767
25 Museu de l'Eròtica	-	44.638	45.596	37.202	45.566
26 Museu Tèxtil i de la Indumentària	24.717	71.074	30.973	31.253	37.723
27 Museu Frederic Marès	26.682	23.470	24.844	23.203	32.597
28 F. Thyssen / Bornemisza	150.500	48.106	55.048	49.043	31.802
30 Museu d'Arqueologia de Catalunya	36.476	26.655	23.636	22.574	28.664
31 Galeria Olímpica	49.586	45.463	38.852	24.303	18.172
<b>Total</b>	<b>4.127.647</b>	<b>8.671.196</b>	<b>9.291.832</b>	<b>10.908.527</b>	<b>12.551.149</b>

<b>Equipaments lúdics</b>	<b>1994</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
1 Poble Espanyol de Barcelona	1.421.396	1.478.546	1.446.246	1.346.938	1.389.036
2 L' Aquàrium de Barcelona	-	1.563.493	1.450.385	1.375.271	1.325.966
3 Parc Zoològic	1.025.172	930.000	992.173	1.015.000	860.029
4 Parc d'Atraccions Tibidabo	706.418	405.231	407.459	400.534	487.489
5 Imax	-	818.707	694.038	671.512	386.315
6 Mirador de Colom	124.884	103.500	122.116	130.213	152.509
7 Parc del Laberint	-	127.129	144.065	141.841	151.569
<b>Total</b>	<b>3.277.870</b>	<b>5.426.606</b>	<b>5.256.482</b>	<b>5.081.309</b>	<b>4.752.913</b>

Note: a) include l'Espai Gaudí e le sale d'esposizione de La Pedrera; b) aperto da febbraio '02 (nuova sede); c) chiuso da luglio '02 a settembre '02; d) dati disponibili dal 2002.

Fonte: Turisme de Barcelona

Tabella 43 – Numero stabilimenti culturali e d’ozio nella città di Barcellona. 2005

	<b>Numero</b>
Parchi e giardini	67
Zoo	1
Monumenti pubblici	913
Musei	45
Cinema (n° sale)	205
Teatro	40
Festival	27
Fiere e saloni	69
Esposizioni	107

Fonte: Turisme de Barcelona

Come si osserva nelle tabelle 42 e 43, l’offerta culturale e ludica di Barcellona é veramente vasta e varia. Si nota un incremento del numero di visitatori di molte istituzioni culturali. Al primo posto si trova la Sagrada Familia che dal 1994 al 2004 ha conseguito triplicare il numero di visitatori.

Tabella 44 – Prodotti e servizi Turisme de Barcelona

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>% var.</b>
Barcelona Bus Turistic	1.442.952	1.632.933	13,2
Barcelona Card	80.951	100.853	24,6
Barcelona Walking Tour	6.377	21.441	236,2
Mirador de Colom	152.509	169.452	11,1
Uffici informazione	1.727.433	1.626.807	-5,8
www.barcelonaturisme.com	9.371.757	18.758.655	92,8

Fonte: Turisme de Barcelona

Per quanto riguarda l’analisi di alcuni dei prodotti e servizi offerti da Turisme de Barcelona (vedi tabella 44) si nota un generale incremento del numero d’utilizzatori. La speciale promozione introdotta nel 2005, che permetteva una riduzione del prezzo del Barcelona Walking Tour Picasso e Gotico acquistando un biglietto del Barcelona Bus Turistic, ha portato un aumento del numero d’utilizzatori di entrambi i servizi. Il Barcelona Walking Tour ha aumentato la percentuale di consumatori del servizio del 236% grazie all’offerta congiunta, all’introduzione di nuovi percorsi (modernismo e gourmet) e all’incremento delle visite guidate in inglese. Anche il Mirador de Colom ottiene un aumento del numero di visite, probabilmente generato dall’introduzione

dell'entrata combinata Colom-Torre de Collserola. Gli uffici d'informazione offerti da Turisme de Barcelona notano una leggera diminuzione del numero di visitatori, in cambio le pagine visualizzate del sito Internet dell'organizzazione sono raddoppiate a causa del cambiamento nel comportamento del visitatore, che cerca sempre più autonomamente le informazioni sulle visite, e grazie all'efficacia del sito che offre un insieme d'informazioni utili sulla possibile visita della città. Tra i punti d'informazione di "Turisme de Barcelona", quello più frequentato dai visitatori risulta essere l'ufficio centrale situato in Plaza Catalunya (20.2%).



## CONCLUSIONI

Da una prospettiva di sviluppo turistico, la trasformazione di una risorsa culturale “grezza” in un prodotto specifico del turismo culturale richiede una strategia specifica. Un territorio può possedere un vasto potenziale di risorse culturali senza che esse diventino prodotti culturali atti ad essere promossi per mezzo degli intermediari turistici e ad essere utilizzati da parte dei visitatori con interessi culturali. D'altra parte, il disegno di prodotti specifici diretti al turista culturale richiede non solo l'esistenza di risorse culturali attrattive, ma anche un'infrastruttura turistica sufficiente (alloggiamento, trasporti, servizi complementari, ecc.). È necessario un forte impegno da parte degli operatori culturali per adattare l'offerta culturale esistente a queste logiche e domande turistiche cercando di non generare conflitti d'interesse (tra la domanda dei cittadini e quella dei turisti e le risorse economiche esistenti), ma essendo un punto d'appoggio fondamentale per garantire un'offerta culturale aperta all'incontro tra residenti e turisti. È in questo contesto che si devono analizzare l'impatto e i risultati della strategia di sviluppo del turismo culturale realizzata da “Turisme de Barcelona” e dalle diverse organizzazioni delle istituzioni culturali della città. Tutte le strategie di questo tipo implicano molto di più che la semplice attuazione di un'azione promozionale delle manifestazioni culturali esistenti nei diversi mercati turistici. Implicano la trasformazione del panorama turistico culturale della città attraverso la formazione di professionisti, la collaborazione nella fase di creazione e introduzione di prodotti specifici, la cooperazione con altri enti pubblici e privati e lo sviluppo di progetti innovativi concreti.

A Barcellona si è cercato e si cerca di evidenziare e potenziare il ruolo della cultura come fattore essenziale dello sviluppo economico della città. Dall'analisi sintetica d'alcuni aspetti del turismo e soprattutto del lavoro svolto da “Turisme de Barcelona”, effettuata attraverso l'osservazione di alcuni dati significativi relativi a Barcellona, emerge un primo problema che riguarda la focalizzazione del consorzio su un'area territoriale d'intervento molto limitata: il municipio di Barcellona. La città amministrativa, anche se concentra la maggior parte dell'offerta culturale della

metropoli, rappresenta solamente 99 km<sup>2</sup> e un milione e mezzo dei 4,5 milioni d'abitanti della regione metropolitana. La cooperazione con altri enti di promozione, sia a livello metropolitano come catalano e spagnolo, é sempre risultata difficile e l'esito del progetto barcellonese non ha aiutato ad instaurare relazioni stabili di collaborazione.

Un altro problema, nel quale si sono ottenuti progressi però tuttavia manca molto da attuare, é dato dallo scarso rapporto e dialogo tra gli agenti culturali e turistici della città. Buona parte delle manifestazioni culturali che hanno un maggior riconoscimento internazionale hanno beneficiato della crescita turistica di Barcellona. Tuttavia, solo poche hanno modificato la loro offerta adattando parte dei loro prodotti alle domande e necessità del turista culturale. Il tessuto culturale e i suoi professionisti non sempre vedono di buon occhio la parte più commerciale della logica turistica e dall'altra parte hanno difficoltà ad incontrare spazi d'incontro tra pubblici distinti.

“Turisme de Barcelona” ha conseguito l'instaurazione d'accordi con i prodotti e le strutture più simboliche, incorporandoli in strategie come il Bus Turistico o l'Articket, però non ha saputo arrivare al tessuto meno conosciuto della città per aiutare a adattare la sua offerta e a promuovere i suoi prodotti all'interno d'alcune tipologie specifiche di pubblico turistico-culturale. In particolare, si tratterebbe di rafforzare nei circuiti di promozione turistica l'informazione sulle proposte culturali tradizionali (dalle feste alla gastronomia popolare). Non si tratta di diminuire la Barcellona dell'alta cultura e disegno, ma di ampliare l'immagine esterna di una città più ricca, eccitante e originale. Come affermò Jordi Clos, promotore del Museo Egizio di Barcellona e vicepresidente di “Turisme de Barcelona”: “Se non abbiamo sufficiente immaginazione e creatività per offrire una Barcellona rinnovata, il turismo che già l'ha visitata non tornerà”. Per conseguire un incremento sostenuto del numero di visitatori é necessario offrire nuove attività, esposizioni e spettacoli. Non solo é necessario promuovere la produzione di un'offerta di qualità, ma anche essere capaci di trasformare buona parte dell'offerta culturale della città in prodotti attrattivi per il turismo aperto a sperimentare innovazioni con un certo contenuto d'interesse. Quindi, risulta necessario rafforzare i prodotti culturali esistenti, però é altrettanto importante che vengano create le condizioni per facilitare e stimolare la creazione, la produzione e la diffusione anche di nuovi prodotti per poter creare una categoria di turisti che continua a ritornare a visitare la città dato che ci sono sempre nuove attrazioni e modifiche nelle esistenti. Inoltre i nuovi prodotti

devono servire ad attrarre anche le fasce di turisti che ancora non vedono nella città una loro possibile destinazione d'interesse (18-23; +65).

Per avanzare in queste distinte linee, il consorzio e le diverse organizzazioni delle istituzioni culturali devono disegnare un piano più ambizioso e destinare più risorse umane ed economiche ad esso per approfondire la formazione, la promozione e l'instaurazione d'accordi di cooperazione con un numero più alto d'attori del settore.

Un altro problema riguarda l'inquinamento acustico e ambientale. Secondo l'opinione espressa dal turismo che visita Barcellona questo aspetto riceve il peggiore punteggio e segue il servizio di pulizia generale della città. Questa carenza, però, è un problema che va ben oltre l'area di competenza dell'organismo Turisme de Barcelona.

Oltre a questi ed altri aspetti che necessitano migliorie, è evidente che "Turisme de Barcelona" ha conseguito perfettamente il suo proposito di posizionare la città nel mercato turistico con il marchio "Barcelona es cultura". Dietro a questo marchio si è comunicata un'immagine positiva e attrattiva di Barcellona che influisce in ambiti che vanno oltre al turismo prettamente culturale. L'aver vinto la candidatura della Exhibition for the Incentive, Business Travel and Meetings industry (EIBTM), la più importante fiera del mondo di professionisti dedicati a programmare congressi e viaggi d'incentivo per il periodo 2004-2008, serve a rafforzare il valore simbolico della cultura per la città.

Un'altra strategia positiva consiste nel partecipare con una forte leadership in diverse reti spagnole ed europee di città turistiche, con la forza combinata creata dal rappresentare contemporaneamente il settore imprenditoriale ed istituzionale della città. In questo senso è risultato molto positivo disegnare un'organizzazione che coinvolge in modo intenso il tessuto sociale e imprenditoriale. Anche se è importante per la città che continui ad investire per cercare di connettersi con il resto del mondo e per questo è necessaria una promozione internazionale che oltre a mantenere l'attuale struttura di turisti cerchi di inserirsi in quei segmenti del mondo dove non è ancora riuscita ad ottenere abbastanza potere attrattivo verso i turisti.

Inoltre, ha ottenuto la consolidazione del turismo di negozio e la differenziazione dei prodotti rivolti ai vari segmenti di mercato: obiettivi prefissati nelle varie linee strategiche dell'organizzazione.

Alcune delle azioni necessarie sono state già prese in considerazione dagli organismi della città ed, in particolare, dall'Istituto della cultura di Barcellona che nel 2006 ha iniziato a predisporre una revisione del vecchio piano strategico della cultura della città redatto nel 1999. Il nuovo piano strategico (2006-2015) si propone l'adeguamento del settore culturale ai nuovi cambiamenti e alle nuove necessità per poter rispondere alla nuova domanda e ai nuovi tempi. Questo piano cerca, inoltre, di ottenere la collaborazione di tutti i settori implicati direttamente o indirettamente nello sviluppo culturale della città includendo, quindi, anche il settore del turismo culturale e pianificando molte delle azioni necessarie per il suo sviluppo data l'importanza del turismo culturale che, oltre a differenziare la città, permette di risvegliare l'interesse dei suoi abitanti per la cultura espressa attraverso costumi, artigianato, feste, gastronomia, tradizioni, e nella salvaguardia del patrimonio architettonico e artistico. E recupera "*vecchie risorse per il nuovo turismo*"<sup>19</sup> dato che attraverso la rivalorizzazione di risorse del patrimonio tangibile e intangibile si recupera l'eredità degli antenati e la si integra a progetti di sviluppo locale attraverso il turismo.

Infine, optare per tematizzare ogni anno sotto il patrocinio di un marchio emblematico ha dimostrato la sua efficienza. Non solo si è raggiunto un pubblico interessato specificatamente in ognuno dei temi scelti, senonché l'immagine di marca finale del prodotto Barcellona ha aggregato i benefici esterni di ognuna di queste azioni. Fondare la sua immagine nella cultura ha permesso non solo di dare un forte impulso al turismo culturale, ma anche all'insieme del turismo della città.

---

<sup>19</sup> MILLAN ESCRICHE, M. (2001) *Viejos recursos para nuevos turismos: el caso de la región de Murcia*", Cuadernos de Turismos nº8



## BIBLIOGRAFIA

FONT, J. & VIDAL-FOLCH, E. (2003) “El turism cultural a Catalunya: l’anàlisi del turisme estranger; de la formulació d’expectatives a la gestió d’una realitat”, *Nota d’Economia*, n.76-77, pp.65-81

GOMET BORJA M.A. (coord.) et al., (2005) *Gestión del turismo cultural y de ciudad*, Cuenca, Ed. De la universidad de Castilla-La Mancha

LA VANGUARDIA, 05/04/2002

LA VANGUARDIA, 30/01/2003

MARTIN ARMARIO, E. (1997) *Marketing*, Barcellona, Ariel

MCINTOSH, GOELDNER E RITCHIE, (1995) *Tourism: principles, practices y philosophies*, New York, John Kiley & Sons

MILLAN ESCRICHE, M. (2001) *Viejos recursos para nuevos turismos: el caso de la región de Murcia*”, Cuadernos de Turismos nº8

PAGÉS, S. (23.01.07) *Tourism promotion in Barcelona*, Barcelona, Ed. Turisme de Barcelona

RICHARD, G. (1996) *Cultural tourisme in Europe*, Wallingford, Cab

SENTIAS J.F. (coord.) et al., (2004) *Casos de turismo cultural: de la planificación estrategica a la gestión del producto*, Barcellona, Ariel

SERRA CANTALLOPS, A. (2002) *Marketing turistico*, Madrid, Pirámide y Esic

TURISME DE BARCELONA, SPAGNA (marzo 2000) *Estrategias de marketing de las instituciones culturales y europeas y su relación con el turismo urbano: los casos de Madrid y Barcelona*, Barcelona, Ed. Turisme de Barcelona

TURISME DE BARCELONA, SPAGNA (2005) *Estadísticas de turismo en Barcelona: 2004*, Barcelona, Ed. Turisme de Barcelona

TURISME DE BARCELONA, SPAGNA (2005) *La promoción turística de la ciudad del siglo XXI*, Barcelona, Ed. Turisme de Barcelona

TURISME DE BARCELONA, SPAGNA (2006) *Estadísticas de turismo en Barcelona: 2005*, Barcelona, Ed. Turisme de Barcelona

[www.fundacioaixacatalunya.org](http://www.fundacioaixacatalunya.org): web della Opera Sociale della Fondazione

[www.gaudiclub.com](http://www.gaudiclub.com): web Gaudí e Barcellona Club

[www.gencat.net](http://www.gencat.net): web della Generalità di Catalogna

[www.idescat.net](http://www.idescat.net): web dell'Institut Estadístico de Catalunya

## RINGRAZIAMENTI

Innanzitutto ringrazio tutta la mia famiglia per TUTTO l'aiuto, morale e non, che mi hanno dato e continuano a darmi.

Ringrazio il professor Paiola per avermi aiutato a svolgere e portare a termine questo lavoro, per i suoi utili consigli e gli aiuti per correggere il nuovo vocabolario che senza volere ho creato, il mio "italiano-castigliano".

Ringrazio i miei compagni d'università, perché anche se le nostre strade si sono un po' divise mi hanno fatto passare degli anni fantastici e mi auguro di poter passare ancora moltissimi altri momenti magnifici con tutti loro.

Ringrazio la "compagnia di Tencarola" perché anche se non hanno potuto essermi vicini in questo periodo me lo sono sempre stati sia nei momenti buoni che in quelli più difficili.

Ringrazio Silvia e quel filo che ci unisce dovunque senza bisogno di parlare o vedersi e quindi tutto l'aiuto che senza saperlo mi ha dato.

Agradezco mi fuente de inspiración por este trabajo o sea Barcelona. Le agradezco todo lo que ha hecho para mí, lo que me ha hecho madurar y sobre todo las personas que me ha permitido conocer y que nunca pero NUNCA olvidaré porque ya forman parte de mi familia, en particular:

- Aris, Bea, Mikel, Joseba y Zigor, los chicos de "Travessera de Dalt", mi casa.
- Mis chicas porque son espléndida y siempre me abren sus brazos.
- Ale y Nuno, mis hermanos para siempre, porque los quiero muchísimo.
- Emma y Esther por todas las ayudas y los consejos.

Infine, ringrazio chi starà con me in questo giorno, fisicamente o no, però starà con me.

*"Nuestra amistad no depende de cosas como el espacio y el tiempo"*

*Richard Bach*