



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

**Dipartimento dei Beni Culturali: archeologia, storia dell'arte,
del cinema e della musica**

Corso di Laurea Triennale in

**PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL TURISMO
CULTURALE**

“Marketing degli eventi: il caso di Salisburgo”

“Event marketing: the case of Salzburg”

Relatore

Prof. Stefan Marchioro

Laureando

Angelo Minto

Matricola:2008507

Anno accademico:

2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 IL FENOMENO TURISTICO	7
1.1 Origine ed evoluzione del turismo	7
1.2 Turismo internazionale e avvento delle OTA	8
1.3 Il turismo Europeo	11
1.4 Gli impatti sul turismo: il Covid-19 e il conflitto Ucraino	15
CAPITOLO 2 LA DESTINAZIONE TURISTICA	21
2.1 I fattori push e pull	22
2.2 La definizione di destinazione turistica	24
<i>2.2.1 Il ciclo di vita di una destinazione</i>	26
<i>2.2.2 Le destinazioni corporate e le destinazioni community</i>	28
2.3 Destination management, le DMO e il DMP	30
2.4 Il Destination Marketing	37
CAPITOLO 3 IL MARKETING DEGLI EVENTI	41
3.1 L'event marketing e le tipologie di eventi	41
3.2 Eventi e comunicazione del territorio	54
3.3 Il sistema evento e le fasi di realizzazione	58
<i>3.3.1 L'impatto degli eventi</i>	61
CAPITOLO 4 IL CASO DI SALISBURGO	64
4.1 Analisi del settore turistico austriaco	64
4.2 La città di Salisburgo, cultura e musica	80
4.3 Il Marketing degli eventi a Salisburgo	99

<i>4.3.1 Il Festival di Salisburgo</i>	105
CAPITOLO 5 PROPOSTE E CONCLUSIONI	115
BIBLIOGRAFIA	123
SITOGRAFIA	124

INTRODUZIONE

Come ben sappiamo, il fenomeno turistico negli ultimi decenni ha visto una crescita esponenziale, sia in termini di flussi che di vastità delle offerte a disposizione del viaggiatore. Il turismo, un tempo prerogativa delle élite, è oggi ad appannaggio di gran parte della popolazione, tuttavia questo non è stato un passaggio immediato, ma un processo lento e graduale che ha accompagnato gli ultimi secoli della società occidentale.

Ad approfondire questo aspetto sarà il primo capitolo, in cui vedremo le origini e l'evoluzione del turismo, dall'antichità ai giorni nostri. Mi soffermerò inoltre sull'avvento delle OTA, ovvero le online travel agencies, frutto della crescente digitalizzazione che ha investito il mondo del turismo. Passerò dunque ad una disamina del turismo europeo, per poi concludere il capitolo con un'analisi delle criticità attuali, in primis la pandemia Covid e il conflitto Russo-ucraino.

Nel secondo capitolo si parlerà del concetto di destinazione turistica: le varie declinazioni, le componenti e il suo ciclo di vita. Si andrà ad evidenziare la differenza sostanziale tra una destinazione corporate e una destinazione community, approfondendo i concetti di Destination Management e Destination Marketing.

Con il terzo capitolo verrà analizzato il marketing degli eventi, consistente nelle azioni di realizzazione e organizzazione di un evento turistico. Nello specifico, si andranno ad esaminare i numerosi benefici e le opportunità che un evento turistico può produrre, aprendo così uno spiraglio sull'argomento chiave della trattazione.

Il quarto capitolo sarà il tema centrale della tesi, si soffermerà su un'analisi preliminare del settore turistico Austriaco, con una particolare attenzione ai diversi *Land* dello stato federale, con un'analisi di risorse, flussi e opportunità turistiche. Poi si procederà ad un'introduzione generale sulla storia di Salisburgo, evidenziandone le peculiarità culturali

che la contraddistinguono. Da qui si passerà ad esaminare l'organizzazione e gestione turistica vera e propria, con un accento sugli eventi e in particolare sul principale evento della città, ossia il Festival di Salisburgo. Il marketing degli eventi a Salisburgo è particolarmente sviluppato, e come vedremo, un esempio lampante di come una destinazione debba realizzare, promuovere e gestire un evento turistico.

Nel quinto capitolo cercherò di offrire delle proposte e delle considerazioni personali riguardo l'organizzazione degli eventi a Salisburgo.

CAPITOLO 1

IL FENOMENO TURISTICO

1.1 Origine ed evoluzione del turismo

Sin dagli albori della civiltà gli uomini hanno praticato forme di turismo, basti pensare ai pellegrinaggi praticati dai popoli dell'antica Grecia verso i santuari e gli oracoli, o ai ritiri della nobiltà romana nelle ville di campagna. Di notevole rilevanza furono i pellegrinaggi medievali: Roma, Santiago de Compostela e Gerusalemme per i cristiani, La Mecca per i musulmani. È assai interessante notare come durante questi viaggi, nei quali il pellegrino doveva superare non pochi ostacoli, fossero già presenti forme ad-hoc di ospitalità, a pagamento e non. Erano presenti nel XII secolo vere e proprie guide del pellegrino, dove sono elencati non solo i pericoli, gli attacchi e i soprusi cui il viandante sprovveduto potesse andare incontro, ma anche i conventi, i monasteri, le chiese e gli ospedali dove poteva ottenere vitto e alloggio. Dopo il medioevo, a partire dal XVII secolo, giovani rampolli della nobiltà, intellettuali e scienziati, in particolare dal nord Europa, cominciarono ad intraprendere viaggi verso Francia, Italia e Grecia, al fine di accrescere la propria cultura e riscoprire la civiltà classica. Durante il XVIII secolo si sviluppano le prime forme di turismo moderno, è in Gran Bretagna che appaiono le prime stazioni di soggiorno balneare: Scarborough, Brighton e Blackpool diventano le mete privilegiate per i bagni dell'aristocrazia britannica. È sempre in Gran Bretagna che ha luogo la prima escursione turistica della storia; Thomas Cook, un missionario battista inglese, nel 1841 trasporta in treno 600 persone, dalla città di Leicester fino a Loughborough. Verso la fine del Settecento gli aristocratici inglesi spostano la loro attenzione verso la riviera Ligure e quella Francese, inaugurando così il turismo balneare nei mesi invernali. A partire dal 1830, con lo sviluppo crescente dei trasporti via nave, anche le classi agiate americane possono visitare con regolarità l'Europa, dando così i primi impulsi al turismo

intercontinentale. Verso la fine dell'Ottocento nacquero anche le prime associazioni turistiche, in Italia sorgono il Club Alpino italiano (1863) e il Touring Club Italiano (1894). Lo scoppio della Prima Guerra Mondiale portò ad un generale arresto dei flussi turistici, i quali ripresero con una certa lentezza alla vigilia degli anni '20. Fu proprio in questo periodo che i governi europei iniziarono a considerare il turismo come un settore strategico di grande importanza economica, nel 1919 in Italia viene istituito l'ENIT, ovvero l'Ente nazionale per le industrie turistiche. Nel periodo tra le due guerre si assiste ad un'inversione della stagionalità: il turismo montano divenne invernale, mentre quello marittimo si trasformò in turismo estivo. Durante la Seconda Guerra Mondiale il turismo fu praticamente azzerato, per riprendere con rinnovato slancio alla fine degli anni quaranta: l'allungamento delle ferie retribuite e il generale progresso economico permisero a grandi strati della popolazione di permettersi una vacanza. Fu proprio in questi decenni che il turismo, da fenomeno elitario qual era, diventa un fenomeno di massa.

1.2 Turismo internazionale e avvento delle OTA

In tempi più recenti, diverse conseguenze della globalizzazione quali l'abbattimento delle barriere geopolitiche, l'affermarsi dei voli low cost e l'evoluzione di internet e dei social, hanno permesso una generale contrazione delle distanze e una notevole diversificazione dell'offerta turistica. Vengono ideate e sviluppate nuove modalità per rispondere alle svariate esigenze del pubblico, sono proposti nuovi tematismi (cicloturismo, turismo enogastronomico) e il turista comincia a "spalmare" le vacanze durante l'anno solare, affermando così gli short break (pernottamento di 1-2 notti), che permettono all'individuo un maggior numero di esperienze e interessi. Tutto ciò ha comportato ad un'espansione del turismo, sia in termini geografici che economici: oggi il turismo rappresenta circa il 6% del PIL italiano e il 10% del PIL prodotto a livello mondiale.



Figura 1: fonte ISTAT, conto satellite del turismo per l'Italia 2017

La crescente digitalizzazione e la sharing economy hanno portato allo sviluppo delle OTA, ossia le Online Travel Agencies, piattaforme dedicate all'intermediazione turistica, che incorporano l'offerta delle strutture ricettive (soprattutto Hotels) facilitando così l'informazione e l'organizzazione delle vacanze. Le prenotazioni tramite OTA, in Europa e nel resto del mondo, sono in costante crescita: colossi come Booking, Expedia e Tripadvisor hanno prodotto fatturati di decine di miliardi di euro, e sono in continua crescita.

Tuttavia le OTA non sono esenti da importanti criticità che sollevano dubbi e timori per il futuro. Se le OTA danno maggiore visibilità agli hotel indipendenti o alle catene più piccole, dall'altra richiedono all'albergatore una commissione che può arrivare fino al 30 % del valore della prenotazione, erodendone in maniera considerevole il margine di profitto. Inoltre, molte OTA si focalizzano sul prezzo più basso, innescando così un processo graduale di spersonalizzazione dell'hotel, dove l'obiettivo non è quello di creare le migliori condizioni per fidelizzare la clientela e valorizzare il territorio, bensì vendere ad ogni costo anche al ribasso.

A fronte di questi stravolgimenti, è necessario che la destinazione sia in grado di gestire il cambiamento, non di subirlo, e a tal fine sono stati ideati diversi modi. Uno di questi è l'impiego dei Destination Management System, che consentono un maggiore controllo sull'offerta. Il DMS è un sistema di gestione e promozione dei molteplici servizi turistici offerti da un determinato territorio. Un portale di DMS consente di organizzare l'offerta turistica, mettendo a disposizione dei visitatori tutte le informazioni e i servizi utili al suo

viaggio in unico spazio virtuale. È evidente come queste piattaforme siano una valida alternativa ai siti delle OTA; il turista con uno smartphone potrà ottenere informazioni utili sul luogo che andrà a visitare e prenotare direttamente con un click alberghi, ristoranti, musei e tutte le attività offerte dagli operatori turistici presenti sulla piattaforma. Tutti coloro che operano sul territorio ovvero Comuni, albergatori, commercianti e ristoratori, potranno con il DMS gestire e promuovere la propria offerta turistica.

Attraverso i DMS una destinazione può raggiungere numerosi obiettivi¹:

- ottenere un guadagno aggiuntivo per la destinazione
- acquisire risultati registrabili: il DMS prevede un database nel quale ci sono tutta una serie di informazioni relative ai turisti che acquistano prodotti e servizi dal sito della destinazione: i loro dati vengono analizzati per poter elaborare delle strategie di sviluppo
- creare un'offerta di valore aggiunto, che è importante poiché può offrire un vantaggio competitivo rispetto ad altre destinazioni
- rendere più accessibile la destinazione

Anche per il turista sono presenti numerosi vantaggi:

- viene presentata una vacanza autentica e locale
- c'è una scelta più ampia, integrata e differenziata
- praticità e comodità perché in un solo sito i viaggiatori possono trovare e prenotare tutte le proposte della destinazione senza dover visitare numerosi portali
- il turista percepisce un'offerta totalmente orientata a lui

¹ Marchioro Stefan, e Miotto Adriana. La Governance del Turismo nell'Era del Digitale. Gallica 1689 s.r.l., 2018.



Figura 2: fonte Altrama, *Destination Management System: valorizzare al meglio il territorio*

In conclusione, possiamo dire che lo scopo principale dei DMS è quello di strumento per lo sviluppo di una destinazione, aumentando sia l'offerta che la domanda. Il DMS permette di accrescere la competitività della destinazione e delle imprese turistiche locali, favorendo l'organizzazione e la gestione turistica, aspetti che analizzeremo più approfonditamente nel secondo capitolo.

1.3 Il turismo Europeo

Prima di analizzare il turismo europeo, è giusto fare una breve introduzione sulle diverse tipologie di turismo. Partiamo anzitutto con la definizione di TSA, ossia il Tourism Satellite Account, messo a punto a partire dal 2000 dall'UNWTO (World Tourism Organization). Il TSA consente di valutare l'impatto economico complessivo dell'industria turistica, ossia quanta ricchezza interna viene originata dalla domanda di beni e servizi da parte dei turisti.² Il TSA calcola gli effetti delle diverse tipologie di turismo, in ordine:

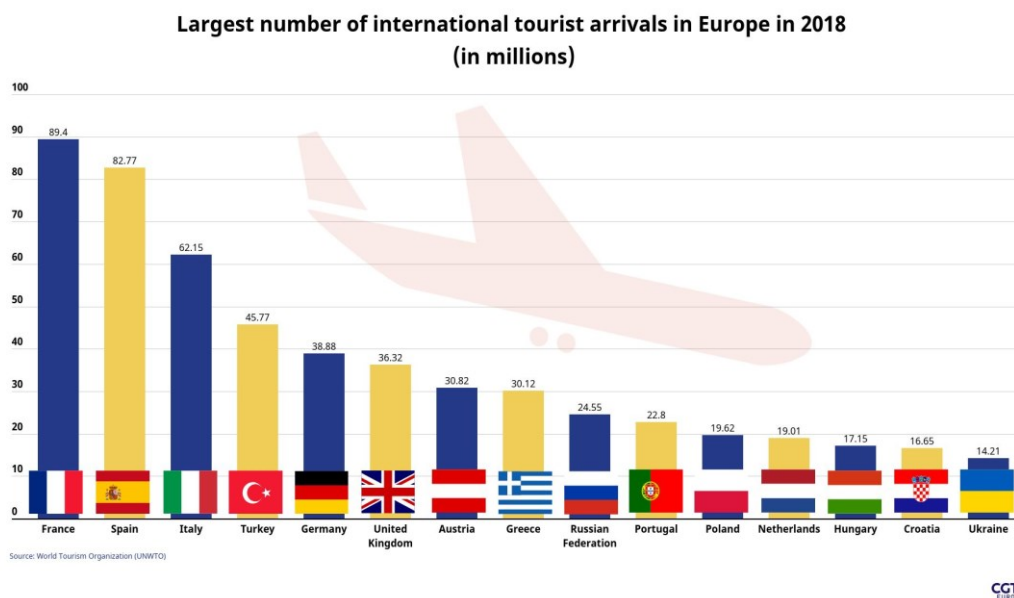
- ❖ turismo inbound, non residenti in visita in un paese straniero
- ❖ turismo domestico, residenti in visita nel loro paese
- ❖ turismo outbound, residenti in visita in uno o più paesi stranieri
- ❖ turismo interno, *turismo domestico + turismo inbound* (Es. numero complessivo di turisti, stranieri e non, in Italia)

² Marchioro Stefan, Miotto Adriana, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Padova, 2022

- ❖ turismo nazionale, *turismo domestico* + *turismo outbound* (Es. Italiani come turisti, sia in Italia che all'estero)
- ❖ turismo internazionale, *turismo inbound* + *turismo outbound*

L'Europa è la prima macro-destinazione turistica al mondo ed il turismo rappresenta il terzo settore economico in termini di contributo al PIL UE, che si attesta mediamente attorno al 10%, garantendo un impiego per oltre 22 milioni di cittadini europei.³ 579 milioni di turisti sono arrivati in Europa lo scorso anno, oltre il 50% degli arrivi a livello mondiale. I cittadini dell'Unione Europea hanno compiuto complessivamente 1,2 miliardi di viaggi nel 2017, generando la metà del turismo outbound a livello globale. Tra i dieci paesi più visitati al mondo quattro di essi sono membri dell'Unione europea: Francia, Spagna, Italia e Germania. In ordine, la classifica generale dei 5 paesi più visitati è come segue: (anno 2019)

- 1) Francia 90 milioni di arrivi
- 2) Spagna 83,7 milioni
- 3) Stati Uniti 79,3 milioni
- 4) Cina 65,7 milioni
- 5) Italia 64,5 milioni



³ Marchioro Stefan, Miotto Adriana. *La Governance del Turismo nell'Era del Digitale*. Gallica 1689 s.r.l., 2018.

Figura 3: fonte CGTN

Per promuovere e sviluppare al meglio il turismo a livello europeo, è necessario un approccio olistico che consideri i diversi attori in gioco. L'Unione Europea ha la responsabilità di aumentare la competitività del turismo interno, creando e implementando politiche favorevoli al settore.

È importante agire concretamente, anche in vista delle numerose sfide che l'Europa deve affrontare, di seguito sono i punti chiave per uno sviluppo turistico sostenibile e coerente:

1) Competitività

- ❖ Facilitare e snellire i processi burocratici per spostarsi da un paese all'altro, che spesso sono deterrente per i viaggiatori
- ❖ Promuovere intelligenti politiche fiscali e una migliore coordinazione tra unione europea, stati e regioni per far sì che la destinazione EU sia competitiva
- ❖ Diversificare e sviluppare diverse tipologie di turismo

2) Digitalizzazione

- ❖ Sviluppare supporti economici per la digitalizzazione del settore turistico e la creazione di esperti in materia
- ❖ Assicurare trasparenza per i clienti e i business online
- ❖ Diminuire i costi per il roaming e assicurare Wi-Fi gratis nella maggioranza delle strutture ricettive

3) Governance

- ❖ Sviluppare una strategia del turismo comunitaria, con obiettivi e azioni chiare, coinvolgendo attori pubblici e privati
- ❖ Monitoraggio costante dell'influsso e dei benefici del turismo

- ❖ Facilitare la crescita e implementare politiche favorevoli alla creazione di posti di lavoro
- ❖ Project funding coerente con i bisogni e le richieste dei cittadini e dei turisti europei

4) Sostenibilità

- ❖ Implementare piani strategici per un'industria turistica sostenibile dal punto di vista ambientale
- ❖ Far sì che l'offerta sia equivalente alla domanda, e assicurarsi che la qualità dell'esperienza turistica dei visitatori vada pari passo con la qualità della vita dei residenti
- ❖ Gestire l'impatto turistico nelle destinazioni fragili, in particolare quelle affette da overtourism
- ❖ Supportare il diritto al turismo a chiunque: inclusione per persone con disabilità e integrazione per le persone con basso reddito

5) Riduzione della stagionalità

- ❖ Diversificazione dell'offerta turistica, specialmente in tradizioni note per l'accentuata stagionalità (località sciistiche e balneari in primis), in modo da avere una continua disponibilità durante tutto l'anno
- ❖ Supportare la promozione e la creazione di diverse tipologie di turismo

Questi dunque gli obiettivi che l'Europa deve affrontare per superare al meglio le sfide e le criticità del turismo moderno, che, come vedremo adesso, sono estremamente critiche e problematiche, non solo per l'Europa ma per il settore nel suo complesso.

1.4 Gli impatti sul turismo: il Covid-19 e il conflitto Ucraino

Come ben sappiamo, la pandemia di Covid-19 e le sue conseguenze hanno inferto un duro colpo al mondo del turismo. Ad aprile 2020, a livello globale, oltre 9 persone su 10 vivevano in paesi con restrizioni di viaggio. Di fronte ad una continua e significativa riduzione dei ricavi, molte aziende operanti nel settore turistico sono state costrette a chiudere o a licenziare gran parte della loro forza lavoro. Le restrizioni hanno influenzato hotel, campeggi, ristoranti, musei e altre attività legate al turismo locale e internazionale. Diverse compagnie aeree e ferroviarie hanno dovuto dichiarare fallimento.

Il World Travel and Tourism Council (WTTC), l'Organismo internazionale che pubblica statistiche riguardanti il turismo, ha calcolato che durante i periodi di picco della pandemia, ogni giorno si è perso un milione di posti di lavoro nel settore.

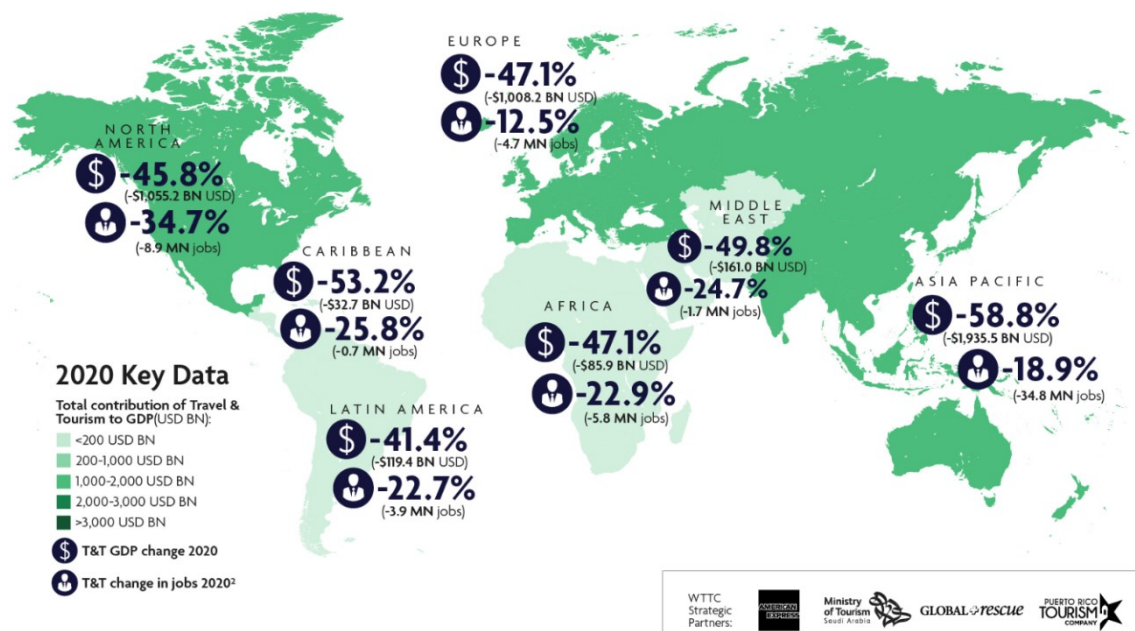


Figura 4: fonte WTTC, tourism dashboard

Per l'Europa le perdite turistiche nel 2020 ammontano a oltre 600 miliardi di euro.

La crisi ha colpito il settore turistico italiano in particolare. Tra il 2010 e il 2019 in Italia le presenze turistiche erano cresciute ad un tasso medio annuo dell'1,5%, nel Nord Ovest raggiungendo il 2,1%. Nel 2020 le presenze si sono contratte del 52%, con una flessione più marcata della componente estera, che ha visto una contrazione del 70%. Ciò ha risultato in 219 milioni di presenze in meno negli esercizi ricettivi.

Le presenze straniere hanno visto la contrazione più accentuata nel mezzogiorno (oltre 80%), mentre nelle aree settentrionali il calo di queste è stato inferiore, beneficiando soprattutto della vicinanza con Germania, Francia e Svizzera.

Presenze turistiche nel 2020
(variazioni percentuali rispetto al corrispondente mese del 2019)

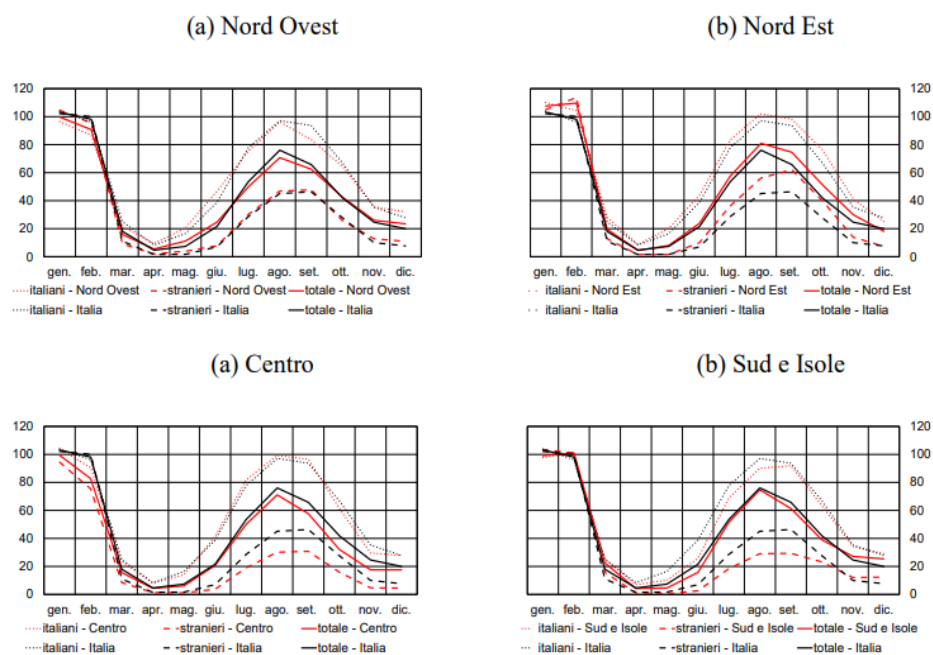


Figura 5: fonte istat

Le conseguenze delle restrizioni si sono riflesse sul settore dei trasporti, penalizzando soprattutto quello aereo: nel 2020 gli aeroporti italiani hanno visto una riduzione del traffico di passeggeri del 72%.

Tra il 2010 e il 2019 il numero di occupati nel settore turistico è cresciuto del 2,2% all'anno, per poi ridursi dell'11% durante la pandemia, contribuendo per oltre due quinti del calo occupazionale complessivo.

Fortunatamente, tali statistiche impietose si sono attenuate con la lenta ma progressiva ripresa del turismo, in seguito agli sforzi congiunti dei paesi per debellare il virus. In particolare, in Italia sono stati di vitale importanza gli aiuti dell'Unione Europea e i fondi per il PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), che hanno permesso al settore turistico di ripartire con determinazione.

Nei primi nove mesi del 2021 le presenze dei clienti negli esercizi ricettivi sono in netta crescita rispetto al 2020, segnando un aumento del 22,3%. Tra Luglio e Settembre 2022,

la spesa turistica degli stranieri in Italia ammonta a circa 17 miliardi, tornando ai livelli pre-pandemia.

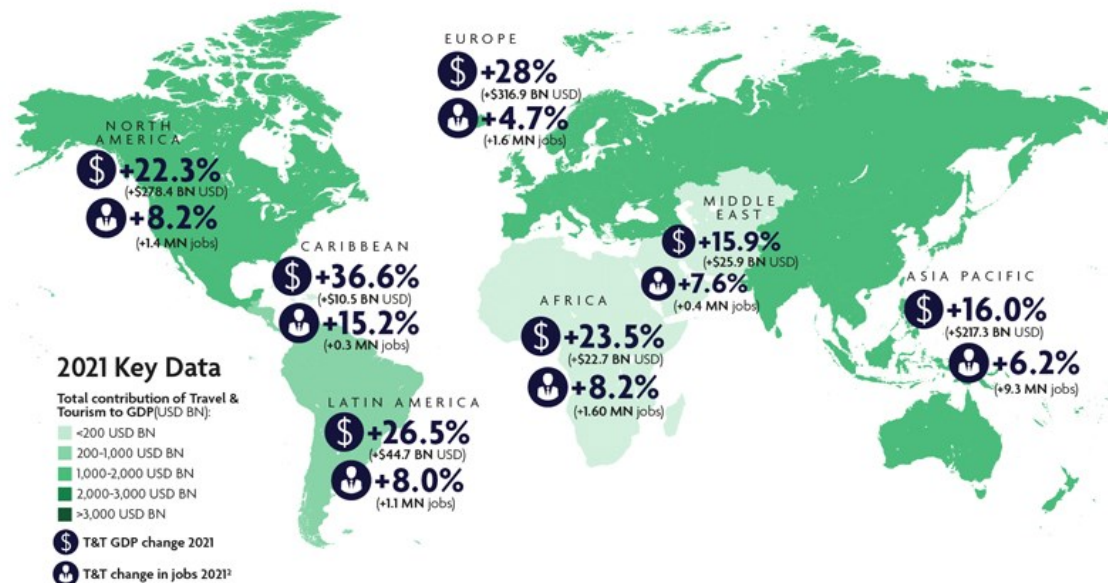


Figura 6: fonte WTTC, tourism dashboard

Tuttavia bisogna sottolineare come la pandemia abbia messo a nudo un modello turistico poco sostenibile, sia dal punto di vista ambientale che economico. L'over-tourism era un fenomeno già presente nelle maggiori città europee, e gli impatti negativi sono evidenti.

Città come Barcellona, Bruges e Venezia sono tra le più colpite dal turismo di massa, con i propri cittadini che chiedono a gran voce un cambio di direzione, essendo la situazione insostenibile. Venezia in particolare, pur avendo meno di 100.000 residenti, ha ricevuto un afflusso di 4 milioni di turisti nel 2015, e 1,5 milioni di passeggeri da crociera, notoriamente deleterie per il fragile ambiente lagunare.

Il settore turistico ha dunque bisogno di un chiaro cambio di direzione, posto sul tema della sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Un inizio potrebbe essere l'agenda della Presidenza italiana del G20, che si focalizza su 3 pilastri:

1. Persone

2. Pianeta

3. Prosperità

Questi punti devono essere tenuti in considerazione in quanto il turismo è un settore che pone le basi proprio nel rapporto tra le persone e i luoghi. Gli orientamenti si basano in sette settori d'intervento interconnessi, incidendo su tutti e tre i pilastri sopra citati:

- Mobilità sicura: ripristinare e mantenere la fiducia nei viaggi
- Gestione delle crisi ridurre l'impatto delle crisi future sul turismo
- Resilienza: garantire un settore turistico solido e stabile in tempi di incertezza
- Inclusione: ampliare l'impegno della comunità e i benefici del turismo
- Trasformazione verde: consentire a tutte le parti interessate al settore turistico di beneficiare delle opportunità digitali
- Investimenti e infrastrutture: concentrare le risorse su un futuro sostenibile per il turismo

Lo scenario post COVID potrebbe accentuare una tendenza già in atto nei mercati di riferimento per il nostro Paese (quelli di lingua tedesca e nordici), particolarmente attenti alle conseguenze dei cambiamenti climatici e quindi a un diverso modello di fruizione della vacanza e

del tempo libero: un turismo più sostenibile potrebbe quindi fortemente caratterizzare l'evoluzione del mercato, insieme agli elementi relativi alla sicurezza e alla qualità del sistema sanitario delle destinazioni. È necessario rafforzare un orientamento della domanda verso destinazioni attente alla sostenibilità ambientale - vere e proprie "eco destinazioni" - che propongano attività all'aria aperta e non di massa e per le realtà urbane, verso destinazioni che privilegeranno una riduzione del traffico e dell'inquinamento. Tutto questo potrebbe ulteriormente accentuare anche l'orientamento al turismo slow (cicloturismo, cammini, equiturismo, navigazione fluviale, etc.) che stava già caratterizzando la domanda prima del COVID.⁴

⁴ Marchioro Stefan, *riprogettiamo il futuro del turismo*, Turismo e Psicologia, Padova University press

Dopo quello che sembrava un periodo positivo e di ottimismo in seguito alla pandemia, è scoppiata la guerra in Ucraina. L'invasione Russa dell'Ucraina, prima di tutto una tragedia umanitaria, ha effetti considerevoli anche sul comparto turistico.

Secondo diverse fonti, la guerra impatta sul turismo in diversi modi:

- Perdita dei turisti Ucraini e Russi, stimata in 45 miliardi di dollari all'anno. Le destinazioni europee più colpite a livello turistico sono la Moldavia, la Slovenia, Lettonia e Finlandia

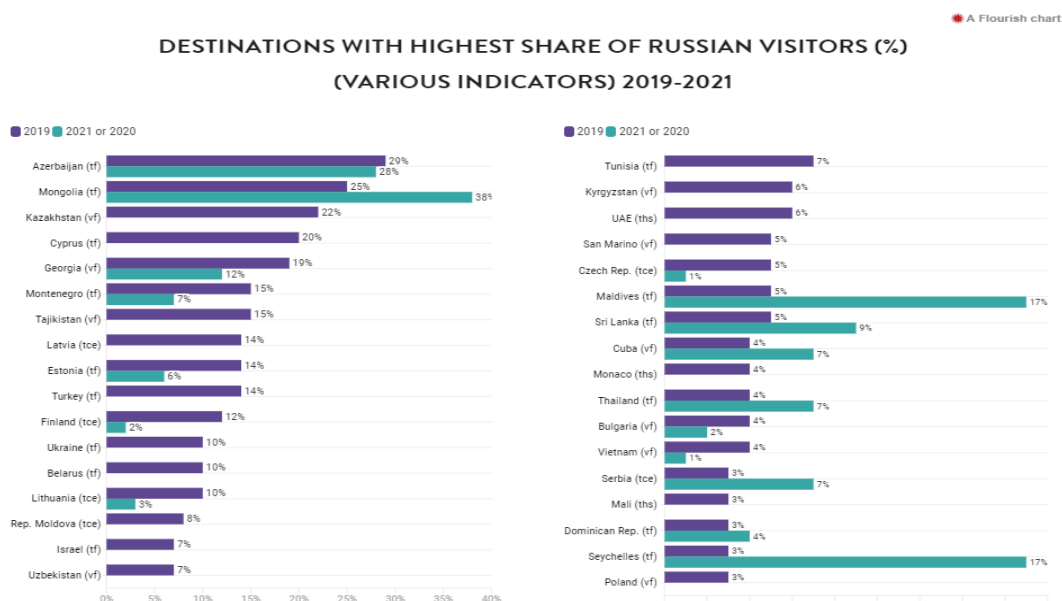


Figura 7: fonte UNWTO

Il turismo outbound russo, di contro, ha visto un considerevole incremento in destinazioni tropicali quali le Maldive, le Seychelles e lo Sri Lanka.

- Interdizione su spazi aerei e restrizioni su compagnie aeree, con l'Ucraina e le sue aziende a pagare il prezzo più alto

A Flourish chart

EUROPEAN COUNTRIES WITH LARGEST DECLINE IN NUMBER OF FLIGHTS
24 FEB - 11 MAY 2022 (% CHANGE VS. 2019)

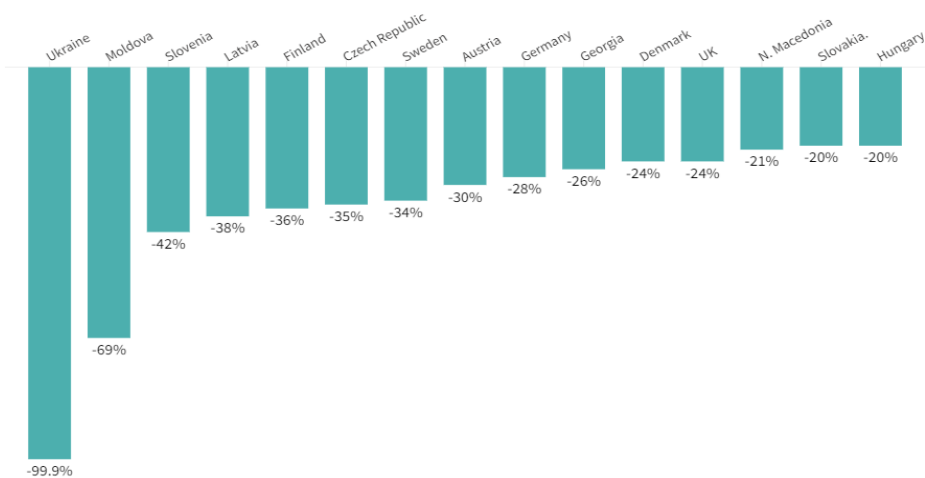


Figura 8: fonte UNWTO

- Incremento del costo dell'energia, con ricadute non solo sul costo dei trasporti ma anche sulle spese dei singoli, che sono dunque meno propensi a spendere per viaggiare. Si stima che il 60% degli italiani abbia annullato o ridotto considerevolmente le spese per turismo ed eventi culturali.
- Minore sicurezza, l'offensiva militare rischia di danneggiare il senso di sicurezza a viaggiare che si stava lentamente ripristinando dopo la pandemia. Ciò riguarda gli arrivi in Europa da altri continenti, in particolare dagli Stati Uniti e dal sud-est Asiatico

Il conflitto sta dunque avendo effetti decisamente negativi sul comparto turistico, quello Europeo in particolare.

CAPITOLO 2

LA DESTINAZIONE TURISTICA

2.1 I fattori push e pull

Il fenomeno turistico è definito dal flusso di persone. Questo flusso passa per due regioni principali, oltre a quella di transito: la regione di partenza dei turisti (turismo attivo) e quella di destinazione (turismo passivo).

Nel modello proposto da Leiper nel vengono presi in considerazione tre elementi fondamentali:

- 1) Il turista, ossia il fattore umano
- 2) Gli elementi geografici
- 3) La filiera turistica, ovvero il complesso di attività, imprese e organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico

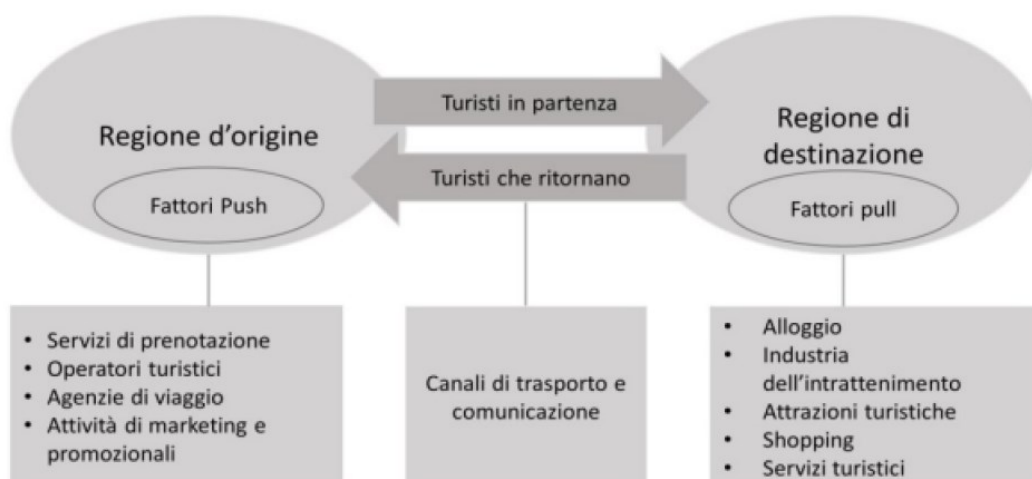


Figura 9: fonte modello turistico di Leiper, 1990

Per capire quali sono le circostanze che favoriscono i flussi fra una regione di turismo attivo e una di turismo passivo dobbiamo soffermarci sui fattori *push* e i fattori *pull*.

I fattori push sono tutti quegli elementi presenti nelle regioni di turismo attivo che spingono il potenziale turista a lasciare temporaneamente il proprio luogo di residenza alla ricerca di una destinazione turistica, essi possono essere classificati come segue:

- Nelle caratteristiche proprie della regione di generazione:

- fattori economici: reddito medio della popolazione, propensione alla spesa, potere d'acquisto
 - fattori sociali: tipo di attività economiche prevalenti, quantità di tempo libero, livello d'istruzione generale
 - fattori demografici: età media della popolazione, speranza di vita, numerosità delle famiglie
 - fattori ambientali: caratteristiche climatiche della regione, presenza o assenza di risorse naturali, storiche e artistiche, livello di urbanizzazione del territorio
- Poi, nei rapporti fra la regione di turismo attivo e quella passiva
 - fattori geografici: distanza tra le due regioni, sviluppo dei trasporti, tempo di percorrenza
 - fattori storici: scambi commerciali e intellettuali fra le due regioni
 - fattori culturali: grado di similitudine o viceversa di contrasto tra le due regioni in riferimento a lingua, cultura, religione e costumi.

Se i fattori push riguardano la regione di partenza, i fattori pull sono prerogativa della regione di arrivo, o destinazione. I fattori pull dunque, sono tutte quelle risorse e azioni intraprese dalla regione di arrivo per motivare la scelta della propria destinazione rispetto ad una concorrente.

Possiamo classificare i fattori pull così:

- Le attrazioni: cioè gli elementi naturali, culturali o artificiali che spingono e motivano un visitatore presso una determinata destinazione.
- L'accessibilità, che può essere
 - geografica: raggiungibilità del luogo, mezzi di trasporto e infrastrutture disponibili
 - socio-politica: passaporti, permessi di soggiorno, autorizzazioni, servizi sanitari, commerciali e finanziari
 - economica: ossia il costo che i turisti devono sostenere per raggiungere e alloggiare nella destinazione

- Come terzo fattore abbiamo l'informazione e l'accoglienza, essenziali per una buona qualità della vacanza
- Ultimo fattore pull è l'immagine turistica, ossia l'immagine di destinazione comunicata e percepita dai potenziali turisti.

Come abbiamo già detto, se i fattori push sono proprietà intrinseche alla regione di turismo di partenza, i fattori pull sono quelli su cui le destinazioni turistiche possono e devono agire, per essere competitive nel mercato.

2.2 La definizione di destinazione turistica

Il concetto di destinazione turistica può essere osservato sulla base di tre diverse prospettive; il punto di vista della domanda, quello dell'offerta e con un approccio olistico.

Partendo dal punto di vista della domanda, la destinazione viene definita dall'economista tedesco Thomas Bieger come quel contesto geografico scelto dal turista come meta della propria vacanza, definita e individuata sulla base dei diversi bisogni, delle richieste e dei servizi che l'ospite intende consumare in quel determinato luogo.

Prendendo questo assunto, la destinazione viene dunque definita dal potenziale turista, secondo il quale la destinazione turistica è quel luogo geografico in cui intende consumare prodotti e servizi. Questi luoghi geografici variano in base al punto di vista del turista: è chiaro che se un turista giapponese viene in Italia avrà una concezione allargata della destinazione, in quanto, con ogni probabilità, visiterà le maggiori città d'arte e le numerose attrazioni che esse contengono, sperimentando una vacanza d'ampio respiro geografico. Di contro, un appassionato di architettura medievale si focalizzerà sui siti e i luoghi pertinenti al suo interesse.

Dunque possiamo affermare che più è lontano il luogo di residenza del turista e più è ampia la destinazione. D'altro canto, più specifico è l'interesse del turista e più focalizzata e ristretta è la sua destinazione.



Figura 10: definizione della destinazione in base alla distanza

Secondo il punto di vista dell'offerta, come afferma Michele Tamma, le destinazioni turistiche "si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un sistema più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area o di una località, concepita e proposta in modo coordinato e unitario".

A differenza della domanda, il punto di vista dell'offerta non evidenzia i criteri geografici, bensì quelli turistici. Il sistema locale di offerta turistica (SLOT) è l'insieme di attività e fattori di attrattiva che siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata. In questo modo, la destinazione non è più intesa come mero spazio geografico, ma come luogo gestito attraverso un'impostazione strategica.⁵

⁵ Marchioro Stefan, Miotto Adriana, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Padova, 2022

Tuttavia queste definizioni, pur mantenendo una propria validità, sono carenti, in quanto si ritiene che la prospettiva più completa sia quella olistica.

L'approccio olistico tiene conto dei diversi punti di vista nella definizione di destinazione, coniugando il concetto di spazio geografico con quello strategico e manageriale. Così, secondo l'analisi degli studiosi, "la destinazione si configura come un prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località nel suo insieme".

Una località diventa destinazione turistica nel momento in cui il mercato acquisisce consapevolezza e questa si traduce in domanda effettiva grazie alla capacità di presentare la propria offerta. Il luogo che sa rispondere ai bisogni dei potenziali turisti si pone sul mercato acquisendo coscienza, da ciò ne deriva poi un'offerta di prodotti integrati e una necessaria comunicazione dei servizi e dei beni presenti. La destinazione diventa quindi un sistema organizzato nel momento in cui la domanda e l'offerta vengono introdotte nel mercato.

2.2.1 Il ciclo di vita di una destinazione

Quando facciamo riferimento al ciclo di vita di una destinazione intendiamo il succedersi naturale di fasi dal momento del lancio della destinazione nel mercato turistico fino al raggiungimento di una posizione consolidata ed infine di maturità.

Col trascorrere del tempo evolvono nel territorio elementi turistici diversi quali:

- offerta turistica
- notorietà della destinazione
- consumo del territorio e impatto del turismo

Le fasi tipiche di evoluzione di una destinazione turistica sono le seguenti:

- 1) Esplorazione: fase caratterizzata da scarsità di afflussi turistici e servizi, naturalezza e integrità ambientale del luogo. I pochi turisti presenti sono intesi come ospiti che si integrano con le risorse e le attività presenti.

- 2) Coinvolgimento: fase in cui cominciano a sorgere le prime attività imprenditoriali legate esclusivamente al turismo. Il turismo diventa una fonte di lavoro per le popolazioni residenti e l'impatto ambientale sul territorio comincia a farsi sentire.
- 3) Sviluppo: fase centrale in cui il territorio offre nuovi servizi e prodotti, quindi diventa necessaria l'attività di promozione. Il numero di turisti nei periodi di picco supera quello dei residenti, motivo per cui nascono i primi antagonismi.
- 4) Consolidamento: il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale; l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento.
- 5) Stagnazione: fase di massimo sfruttamento del territorio in questione. La località è già molto nota, quasi "fuori moda". Il turismo che si pratica è prettamente di massa, quindi provoca diversi problemi per eccesso di carico del territorio.
- 6) Post-stagnazione: fase importante per la destinazione in quanto vengono assunte decisioni manageriali per decidere un eventuale rilancio o declino della località turistica. Si può operare tramite un "change of management", un riposizionamento sul mercato o attivando un Destination Management Plan (DMP).

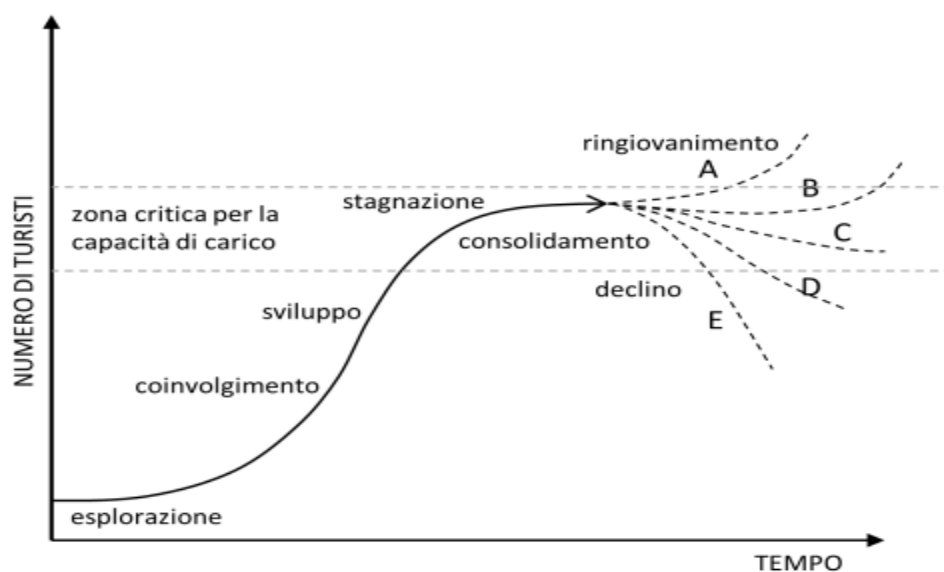


Figura 11: ciclo di vita della destinazione

2.2.2 Le destinazioni corporate e le destinazioni community

Secondo il pensiero di diversi studiosi, le destinazioni turistiche possono suddividersi in due macro-categorie: destinazione corporate e destinazioni community.

Le destinazioni Corporate sono quei luoghi all'interno dei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato turistico in un'ottica orientata al marketing da una società di gestione, che possiede direttamente o controlla tramite accordi contrattuali i fattori di attrattiva, le infrastrutture e le strutture del turismo. Possiamo quindi dire che si tratta di destinazioni che sono etero-governate, i luoghi vengono percepiti come contenitori dell'offerta turistica e le diverse attività, infrastrutture e attrattive sono possedute da grandi multinazionali o comunque da singoli conglomerati. Un esempio di destinazione corporate può essere il villaggio turistico, oppure un parco divertimenti o un parco a tema.

Le destinazioni di tipo community sono quelle dove la dimensione sistemica e territoriale è l'elemento principale per lo sviluppo di una strategia turistica. In queste destinazioni

l'interazione tra i diversi attori locali definisce una proposta turistica coerente coi valori e gli obiettivi di un territorio. Dunque, a differenza delle destinazioni corporate che sono etero-governate dall'alto, le community si basano sulla partecipazione attiva e decisionale dei vari attori presenti a livello locale.

Nelle destinazioni community l'ente pubblico territoriale ha un ruolo cruciale nello sviluppo turistico poiché controlla le risorse locali e può supportarne l'offerta attraverso azioni di sostegno e programmazione. È importante sottolineare come nelle destinazioni community sia il territorio, nel suo insieme, a proporsi sul mercato turistico, offrendo così al potenziale visitatore un'interazione non standardizzata, ma autentica e originale.⁶

La gestione dell'elemento territoriale in questo tipo di località risulta dunque essere un sistema molto complesso. La destinazione community deve saper fronteggiare questa complessità tramite politiche sistemiche territoriali e attraverso l'adozione di un approccio di destination management che garantisca un coordinamento unitario della località.

In quest'ottica, possiamo analizzare quelle che sono le diverse configurazioni che si instaurano nel rapporto turista-territorio:

- ❖ Configurazione punto a punto: il turista definisce il prodotto turistico attraverso la relazione con i singoli attori locali. La destinazione lascia il compito al turista di creare la sua vacanza tramite una propria strategia.
- ❖ Configurazione package: il prodotto turistico viene creato e progettato da un'impresa specializzata (come un consorzio locale, un tour operator, un'agenzia di incoming), la quale vende la vacanza completa riducendo al minimo l'attività di ricerca al turista.
- ❖ Configurazione network: più attori della destinazione combinano la propria offerta, con lo scopo di garantire al turista varietà ma allo stesso uniformità qualitativa delle diverse attrazioni di cui può godere durante la vacanza.

⁶ Marchioro Stefan, Miotto Adriana, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Padova, 2022

2.3 Destination management, le DMO e il DMP

Se nelle fasi iniziali del mercato turistico veniva prima ideato il prodotto e poi si cercavano i potenziali clienti, oggi è necessario costruire il prodotto turistico partendo dai bisogni del potenziale cliente, anticipandone i desideri.

È importante sottolineare che esistono due diverse prospettive d'osservazione del prodotto turistico: quella del produttore dei servizi turistici e quella del turista. Si può affermare che l'operatore turistico concepisce il prodotto secondo una dimensione verticale, focalizzandosi sulle proprie prerogative e le proprie mansioni (il ristoratore pensa al suo ristorante, il manager al suo albergo etc.). Il turista invece, percepisce la vacanza nel suo insieme, nella sua complessità. Dunque per un turista è importante l'impressione generale che ricava dalla vacanza, ed è il contributo di tutti i singoli operatori turistici a formare questa impressione.

Per essere competitivo, un prodotto turistico deve essere composto da tre elementi essenziali:

- Attrattive
- Servizi
- Immagine

È fondamentale essere in grado di integrare al meglio queste componenti poiché oggi il turista non cerca più la vacanza standardizzata riferita ad un unico elemento di base (la città d'arte, la montagna, il mare), ma cerca esperienze complesse e composite.

Il prodotto turistico oggi deve essere un prodotto globale, le cui componenti possono essere numerose e il cui assemblaggio avviene per opera del turista e dei diversi operatori.⁷ Questo necessita di un approccio sistemico inteso come la gestione dell'insieme delle attrattive e dei servizi di una destinazione. Per far sì che questo

⁷ Marchioro Stefan, Miotto Adriana, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Padova, 2022

approccio sia fattibile, è dunque necessario che i singoli attori del territorio si accordino e si coordinino tra di loro per erogare un'offerta turistica globale e competitiva.

Ed è qui che entra in gioco il Destination Management, che può essere definito come “un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nella destinazione”.

Si può affermare quindi che il Destination Management deve essere in grado, da un lato, di analizzare i fattori di attrattiva e le diverse componenti imprenditoriali di un territorio, dall'altro di organizzare tutti questi elementi in una proposta turistica integrata e coerente. Il destination management, di conseguenza, deve saper coordinare e gestire le interazioni tra gli attori pubblici e privati della destinazione, favorendo la coordinazione e la partecipazione tra questi soggetti, in modo tale da ottenere una visione unitaria, scevra da conflitti e logiche competitive interne.

Per ottenere questo obiettivo è necessario affidarsi ad organizzazioni che sappiano gestire in maniera efficiente un'integrazione e cooperazione tra attori. Tali organizzazioni prendono il nome di “Destination Management Organization”, abbreviate con la sigla “DMO”.

La DMO è la gestione coordinata di tutti gli elementi che compongono una destinazione turistica. Si tratta di organizzazioni che adottano un approccio strategico per coordinare soggetti diversi tra loro, con il fine di raggiungere la gestione più vantaggiosa della località. Per avere una definizione più chiara di cosa rappresenti una DMO, possiamo fare riferimento all'UNWTO: “le DMO sono organizzazioni responsabili per il management ed il marketing delle destinazioni turistiche, il cui compito è quello di organizzare e promuovere l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere”.

La struttura organizzativa di una DMO può contenere la forma di dipartimento istituzionale o una sua divisione, come per esempio un consorzio privato, un ente territoriale, organizzazioni private e no-profit. Nella maggior parte dei casi, tuttavia, la DMO consiste in una società a capitale misto pubblico-privato.

A seconda della destinazione, le DMO possono essere classificate come:

- ❖ NTO (National tourist organization), autorità a livello nazionale
- ❖ RTO (Regional tourist organization), responsabili a livello regionale
- ❖ DMO locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze a livello locale.

Le attività di una DMO possono suddividersi in due gruppi: l'organizzazione e la gestione della destinazione (Destination management) e quelle orientate al marketing (Destination Marketing, che approfondiremo più avanti).

Le DMO devono contribuire a definire la *vision* e le linee strategiche della destinazione e alla costruzione di un'offerta turistica coerente con tale strategia, ciò implica degli obiettivi a lungo termine, che possiamo raggruppare come segue:

- Soddisfare il turista e la sua esperienza di visita
- Assicurare una buona qualità della vita a favore dei residenti
- Massimizzare la redditività a favore delle imprese locali
- Garantire un modello turistico sostenibile e riproducibile nel futuro

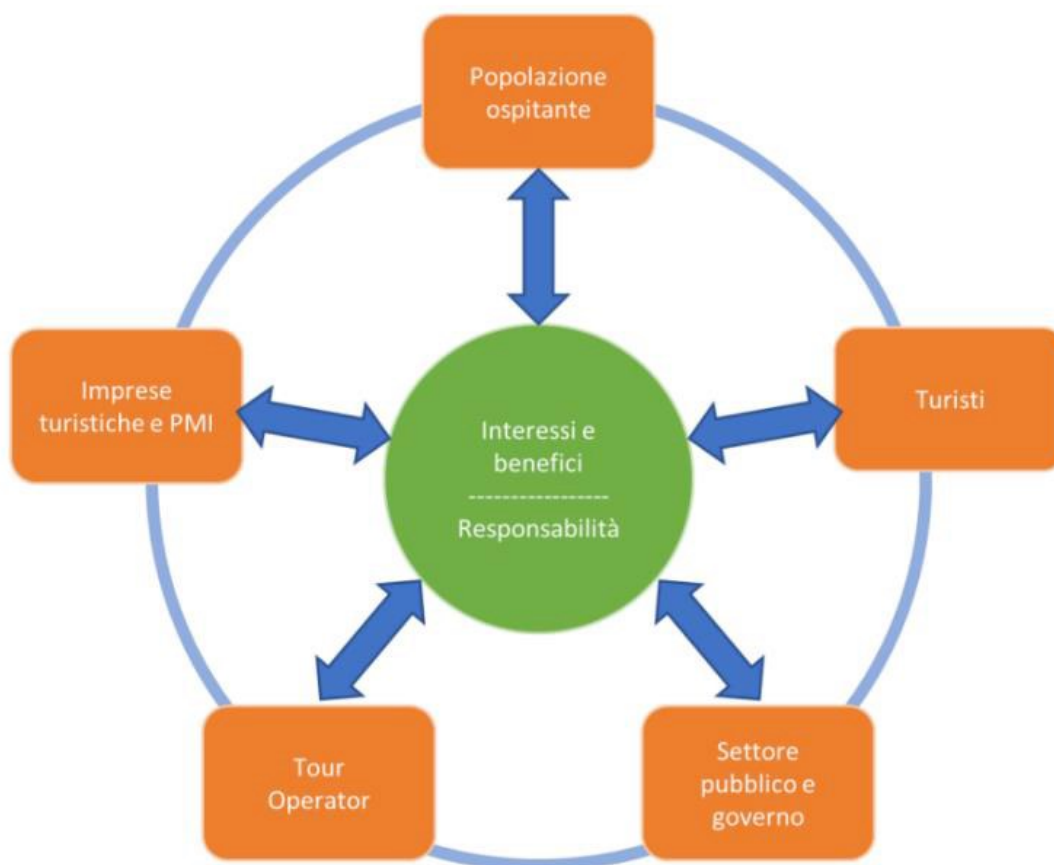


Figura 12: schema delle dinamiche tra i vari attori

Questi obiettivi ci conducono alla vera e propria progettazione strategica: ossia il Destination Management Plan.

Lo strumento chiave per dar luogo alla partnership degli attori e stabilire gli impegni condivisi è il destination management plan (abbreviato in DMP): un documento che definisce in modo chiaro la vision della destinazione. Un DMP è quindi un piano strategico della destinazione per un turismo sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale⁸. Un DMP efficace deve comprendere tutti gli aspetti di gestione di una destinazione:

⁸ Marchioro Stefan, Miotto Adriana, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Padova, 2022

- Impatto e performance del turismo
- Qualità e accessibilità delle infrastrutture turistiche
- Attrattività e servizi
- Immagine della destinazione, ossia il branding

Di norma un Destination Management Plan definisce un periodo che va dai 3 ai 5 anni.

La guida di *Visit England*, ente pubblico per il turismo a livello nazionale Inglese, individua cinque fasi per lo sviluppo di un Destination Management Plan efficace:

- Fase di condivisione della programmazione
- Analisi dello stato dell'arte
- Definizione delle linee strategiche
- Definizione delle azioni
- Monitoraggio e verifica dei risultati

Provvederemo ora ad approfondire queste fasi, partendo dalla prima.

- 1) Fase di condivisione della programmazione, questa è la fase in cui bisogna decidere quali attori coinvolgere nel piano. È importante focalizzarsi in ambo i settori, pubblico e privato, vagliando gli attori principali della destinazione. Tra questi, possono risultare imprese chiave nel turismo locale, autorità locali, ONG e altre associazioni civili, e soggetti del mondo culturale.
- 2) Analisi dello stato dell'arte, per programmare un DMP efficace, bisogna avere una chiara ed esauriente visione complessiva della destinazione. Bisogna venire a conoscenza di tutte le caratteristiche dell'economia turistica locale, tra cui: infrastrutture, musei, paesaggi, ambiente, trasporti e servizi. È necessario conoscere la performance attuale della destinazione, analizzando i flussi turistici e calcolandone l'impatto economico. Risulta poi inevitabile fare una disamina del contesto imprenditoriale locale, individuandone punti di forza e debolezza. In ultima istanza, è indispensabile fare un monitoraggio dei competitor della destinazione, analizzandone le caratteristiche e considerando anche possibili collaborazioni.

- 3) Definizione delle linee strategiche, è in questa fase che rientra la cosiddetta analisi SWOT (che è acronimo per *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), in cui si analizzano fattori interni ed esterni alla destinazione:
- punti di forza della destinazione, risorse chiave e vantaggi locali
 - punti di debolezza, lacune nei servizi, problemi organizzativi e risorse limitate
 - opportunità, mercati chiave, politiche di supporto e nuovi sviluppi
 - minacce, incertezza economica, politiche ostili e competitors

	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
FATTORI ENDOGENI	Punti di forza <ul style="list-style-type: none"> • Risorse chiave • Particolarità del brand/prodotto turistico • Vantaggi locali • Altri vantaggi comparati • Etc. 	Debolezze <ul style="list-style-type: none"> • Lacune nei servizi • Aspetti di scarsa qualità • Limitazione delle risorse • Problemi organizzativi • Svantaggi comparati • Etc.
FATTORI ESOGENI	Opportunità <ul style="list-style-type: none"> • Mercati chiave • Trend di mercato • Vantaggi tecnologici • Politiche di supporto • Risorse disponibili • Nuovi sviluppi • Etc. 	Minacce <ul style="list-style-type: none"> • Incertezza economica • Sfide ambientali • Politiche ostili • Mancanza di coordinamento e reattività • Competitors in crescita

Figura 13: analisi SWOT

Vengono, successivamente riconosciuti gli obiettivi generali come: aumentare la prosperità economica e i posti di lavoro, assicurare inclusione sociale, diminuire l'impatto ambientale, dar vita ad esperienze soddisfacenti sia per i turisti che per i residenti e aumentare i servizi e le infrastrutture locali. Nel riconoscere gli obiettivi, però, devono essere considerate alcune problematiche che potrebbero verificarsi come, per esempio, la stagionalità del turismo, lo sviluppo di nuovi servizi turistici e la qualità e capacità degli alloggi. Infine, l'aspetto più importante da considerare è la definizione di una vision che ci permetterà di comprendere come sarà la destinazione alla fine di questo momento, quali

benefici ci saranno, in che modo e grado sarà coinvolta la comunità, quale tipo di turista preferirà questa destinazione e quali cambiamenti saranno adottati.

- 4) Definizione delle azioni, in questa fase bisogna identificare azioni chiare in grado di garantire il raggiungimento degli obiettivi e la risoluzione di eventuali problemi. Nelle varie azioni devono essere esplicitamente elencati gli attori coinvolti, le tempistiche, il livello di importanza, i costi necessari e le modalità di implementazione. Le azioni da svolgere possono includere, per esempio: possibili partnership con altri settori/territori/enti, il coinvolgimento della comunità locale, gli investimenti nel marketing o nelle infrastrutture, la creazione di eventi e festival, il miglioramento della sicurezza del turista e la formazione del personale turistico.
- 5) Monitoraggio e verifica dei risultati: questa fase è essenziale non solo per poter comprendere l'efficacia delle azioni svolte, ma anche per poter creare un database per le azioni future.

Nonostante il riconoscimento di questi passaggi fondamentali per lo sviluppo di un destination management plan, è importante riconoscere che ogni destinazione è unica e, per questo motivo, sarà compito del destination manager adattare questi processi in base al contesto.

2.4 Il Destination Marketing

Il Destination Marketing si propone di attuare quelle politiche strategiche mirate ad aumentare l'attrattività del territorio, ossia la percezione del mercato, e la sua competitività nei confronti delle destinazioni concorrenti.⁹ Questo vantaggio competitivo, come abbiamo già accennato precedentemente, dipende proprio dall'unione e cooperazione tra i vari attori della destinazione.

L'attività di destination marketing è orientata a diversi soggetti, tra i quali turisti, tour operator, investitori e stakeholders in generale. L'area di azione dunque si amplia notevolmente; vi sono 6 campi principali nei quali un buon destination marketing dovrebbe focalizzarsi:

- Comprendere e analizzare il mercato
- Lavorare sui contenuti e l'organizzazione dell'offerta
- Garantire informazione e accoglienza di qualità
- Diffondere l'immagine e la notorietà della destinazione
- Promuovere e comunicare l'offerta turistica
- Facilitare i processi di commercializzazione

Iniziamo dal primo punto, ossia l'analisi di mercato. L'evoluzione negli ultimi decenni del mercato turistico ha prodotto notevoli cambiamenti nella concezione di domanda e offerta; se inizialmente veniva prima ideato il prodotto e poi si decideva a chi venderlo, oggi risulta necessario costruire il prodotto turistico partendo dai bisogni del potenziale cliente. Altro cambiamento fondamentale consiste nelle modalità di informazione e scelta della destinazione da parte del turista; oggi, grazie al web è molto più facile reperire informazioni e confrontare prezzi e servizi tra diverse destinazioni. Oggi si può parlare di ben 5 fasi distinte della vacanza:

- Dreaming: è la fase in cui il turista immagina e desidera la vacanza
- Planning: fase in cui si sceglie la destinazione
- Booking: fase di prenotazione della vacanza

⁹ Marchioro Stefan, Miotto Adriana, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Padova, 2022

- Living: esperienza della vacanza vera e propria
- Sharing: in cui il turista condivide le proprie esperienze e opinioni sulle piattaforme social



Figura 14: Le cinque fasi della vacanza

Passiamo ora alle azioni tangibili che si possono implementare per un'efficace offerta turistica. Queste azioni rientrano nelle attività interne alla destinazione, ossia quelle attività necessarie alla determinazione dell'offerta. Le azioni sull'offerta sono diverse e particolari, esse includono:

- ❖ Tematizzazione della vacanza, che ha l'obiettivo di accentuare le eccellenze e le peculiarità del territorio, creando dei "temi di vacanza"
- ❖ Club di prodotto, è un'aggregazione tra diversi operatori che si propongono sotto un unico brand con l'obiettivo di essere più efficienti e competitivi
- ❖ Creazione di itinerari; con la messa a punto di percorsi dotati di segnaletica esaustiva e approfondita
- ❖ Turismo esperienziale, ossia una vacanza non più passiva, ma attiva e partecipativa del turista
- ❖ Creazione di eventi (che approfondiremo meglio nel prossimo capitolo), un evento può aiutare a promuovere e valorizzare una destinazione

Altro aspetto fondamentale del Destination marketing è quello riguardante le attività esterne alla destinazione, ovvero l'insieme delle attività rivolte alla comunicazione della destinazione verso l'esterno.

L'informazione turistica e la garanzia di un'accoglienza di qualità sono i primi strumenti utilizzati per promuovere e valorizzare una destinazione, Garantire accoglienza di un certo spessore è il modo migliore per fidelizzare un turista. A questo compito sono in primis preposti gli IAT, ossia gli uffici di informazione e accoglienza turistica, dei veri e propri "consulenti turistici", attenti a fornire risposte personalizzate ed esaustive alle domande dei visitatori.

L'immagine di una destinazione turistica è fondamentale. Secondo gli studiosi, l'immagine "è la somma di credenze, idee e impressioni che una persona ha su un determinato luogo, basate su un processo di informazione proveniente da varie fonti nel tempo¹⁰". Questa assunzione è oggi ancor più valida grazie ai media, in particolare i social, che hanno un potere notevole nel plasmare l'immaginario collettivo riguardo una determinata località.

Se l'immagine è l'elemento intangibile che contiene impressioni e credenze su un certo luogo, il brand territoriale ne è il segno tangibile, concreto e visibile. Il brand di una destinazione è il nome/simbolo che identifica e personalizza un territorio, esso ne rappresenta le proprietà peculiari e ne comunica il posizionamento desiderato all'interno del mercato turistico. Sono presenti diverse tipologie di brand, tra cui:

- Master brand, si tratta del brand madre presente in una determinata area, esso è associato a tutta la destinazione e ai suoi prodotti in generale
- Brand ombrello, questo tipo di brand affianca il master brand, ed è sempre associato e direttamente collegato a quest'ultimo
- House of brand, quando ogni singolo territorio o porzione si presenta sul mercato con un proprio brand e una strategia di marketing individuale.

¹⁰ Marchioro Stefan, Miotto Adriana, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Padova, 2022

Un canale di comunicazione privilegiato per tutte le destinazioni turistiche è il web. Quest'ultimo permette alle destinazioni emergenti di accrescere la propria notorietà e a quelle mature di consolidarla.

Il sito web di una località turistica diviene punto di riferimento per la ricerca delle informazioni da parte del turista. Il portale, in questo senso, dev'essere uno strumento in grado di soddisfare tutte le esigenze del turista, essere accessibile e facile all'uso. Deve attrarre l'ospite utilizzando le tecniche dell'engagement aumentando la percezione del valore della destinazione.

Come abbiamo già evidenziato, l'avvento dei social network ha portato ad un cambiamento fondamentale nella percezione di una destinazione: non si promuove più solo la località, ma si comunicano direttamente le esperienze vissute nel territorio. L'obiettivo di questi strumenti è quello di comunicare le esperienze della destinazione, appunto, invogliando il turista a scegliere il luogo come meta del proprio viaggio, stimolando il ricordo e il passaparola.

CAPITOLO 3

IL MARKETING DEGLI EVENTI

3.1 L'event marketing e le tipologie di eventi

L'organizzazione di un evento genera una notevole varietà di benefici per un territorio: fa conoscere, diffonde e valorizza l'immagine dell'area; attira flussi turistici e da qui investimenti economici. Gli eventi contribuiscono a promuovere il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi, sostengono il recupero e la riqualificazione ambientale, sono atti a rafforzare l'identità culturale di una località e a creare capitale sociale.

Mentre alcune destinazioni turistiche basano la propria capacità di attrazione principalmente sulle risorse naturali, altre hanno dovuto creare elementi artificiali per accrescere la competitività delle risorse esistenti e per offrire attrazioni nuove. Tra questi, gli eventi hanno assunto un'importanza crescente, poiché, grazie all'elevata capacità di attrazione possono essere impiegati per raggiungere una notevole varietà di possibili target, rendendo così più competitiva l'offerta turistica.

È per tale motivo che, a partire dagli anni '80, è stato coniato il termine *event management*, con riferimento ai fenomeni turistici generati dall'offerta di eventi, soprattutto speciali e di grandi dimensioni.¹¹

Come già detto in precedenza, nel panorama turistico attuale si può osservare un generale aumento di consapevolezza ed esigenza da parte della domanda, difatti molti turisti non cercano più esperienze standardizzate e omologate, bensì richiedono una maggiore specializzazione e innovazione nell'offerta. In tale contesto, gli eventi assumono una rilevanza particolare, specie se sono legati alla storia e alle tradizioni uniche della cultura locale. Così gli eventi possono diventare una sorta di "marchio turistico", in grado di rappresentare i valori di fondo della comunità.

¹¹ Cercola Raffaele, Izzo Francesco, Bonetti Enrico. *Eventi e strategie di marketing territoriale, i network, gli attori e le dinamiche relazionali*. FrancoAngeli, Milano, 2010

Gli eventi accrescono il valore della visita per il cliente, spesso associando alla località significati simbolici come l'esclusività, il divertimento, lo svago e la rottura dalla monotonia. In pratica, quindi, gli eventi sono da considerarsi per un verso come strumento di marketing turistico e territoriale, cui ricorrere per valorizzare le risorse di un dato territorio; per altro verso, sono a loro volta delle risorse in grado di differenziare un territorio e renderlo unico.

Gli eventi hanno assunto negli ultimi anni una dimensione sempre più rilevante, sia dal punto di vista qualitativo (ricchezza e varietà dei contenuti) che quantitativo (numero crescente degli eventi organizzati). Essendo un fenomeno molto eterogeneo, dare una definizione univoca di evento non è semplice; in linea di massima, gli eventi possono essere considerati come 'avvenimenti, programmati o meno, che hanno durata limitata e nascono con una specifica finalità'.¹² Adottando tale prospettiva, possono essere incluse nella categoria di eventi numerose manifestazioni dalle caratteristiche più svariate: eventi locali, dal bacino di utenza limitato, ma anche eventi a livello internazionale o mondiale.

La mole di eventi presenti a livello internazionale è tale da indurre una varietà e una diversità difficilmente riscontrabili in altri ambiti del marketing territoriale. Per offrire un quadro esaustivo e completo delle molteplici classificazioni degli eventi, di seguito analizzeremo punto per punto quelle che sono le tipologie più note e che possono offrirci un'ampia prospettiva per capire al meglio cosa si intende quando si parla di evento.

L'elemento che più caratterizza gli eventi è rappresentato dalla loro unicità, infatti ciascun evento, anche se ripetuto nel tempo, presenta delle caratteristiche irripetibili, che sono la conseguenza di diversi fattori: la durata limitata nel tempo, il legame che si instaura con il territorio, l'organizzazione, i soggetti coinvolti e i partecipanti.

Nel sistema di offerta di un evento le componenti da prendere in esame sono diverse:

- Ambiti spaziali, essi sono strettamente collegati al numero di attrazioni che compongono l'evento ed al numero dei partecipanti previsto. A seconda delle finalità, all'evento può essere destinata una specifica area attrezzata (come delle infrastrutture fieristiche o degli impianti sportivi) oppure una distribuzione nello

¹²Cercola Raffaele, Izzo Francesco, Bonetti Enrico. *Eventi e strategie di marketing territoriale, i network, gli attori e le dinamiche relazionali*. FrancoAngeli, Milano, 2010

spazio, per cui l'evento si tiene in più aree della stessa località, o addirittura, in località differenti.

- Attrazioni, in alcuni casi l'evento è unico, ad esempio un concerto, mentre in altri è composto da un insieme di manifestazioni e iniziative di vario genere (ad esempio al Giubileo tenutosi a Roma negli anni 2000 erano in programma oltre 3400 manifestazioni). In alcuni casi, dunque, vi è un evento principale che funge da attrazione di massa, ed una serie di attrazioni satellite, che possono generare ulteriori effetti economici moltiplicativi ed accrescere i livelli di soddisfazione dei visitatori; in altri casi, tutte le attrazioni previste hanno lo stesso peso e potenzialmente presentano lo stesso interesse.
- Tema dell'evento, esso può essere prestabilito, come nel caso di un evento sportivo o religioso, oppure essere scelto di volta in volta per accrescere la capacità di differenziazione della manifestazione. Il tema può essere correlato a tradizioni locali o ad un avvenimento di attualità.

Passiamo ora al sistema di erogazione dell'evento, ovvero il 'come' l'evento viene realizzato.

Particolare rilievo ha la cadenza con cui l'evento si tiene: si distinguono infatti gli eventi periodici (come le olimpiadi e i mondiali di calcio) da quelli occasionali. In questo aspetto rientrano anche le decisioni connesse al periodo dell'anno in cui organizzare l'evento, distinguendo così tra quelli realizzati durante la bassa stagione e l'alta stagione.

Altra variabile importante è la durata di un evento, che permette di distinguere gli eventi di un solo giorno da iniziative che permangono per diversi giorni o addirittura settimane e mesi.

Ulteriore aspetto fondamentale è rappresentato dall'accesso: è opportuno distinguere fra gli eventi il cui accesso è regolamentato (a pagamento e con controllo all'entrata) da quelli ad ingresso libero.

Nell'ambito delle variabili che caratterizzano gli eventi dal punto di vista dei destinatari rientrano innanzitutto elementi come il bacino di attrazione (inteso come ambito geografico di provenienza dei visitatori), il numero di visitatori (riferito a coloro che assistono all'evento sul posto) e il livello di attenzione da parte dei media (a cui è connessa la quantità di soggetti che assistono all'evento a distanza). Tali variabili sono naturalmente correlate tra loro e con l'importanza della destinazione; in base ad esse è possibile distinguere eventi a carattere mondiale, continentale, nazionale, regionale, provinciale o locale.

Aggiuntivo elemento discriminante è rappresentato dal target cui gli eventi si rivolgono. Il target è la logica conseguenza dei criteri di segmentazione adottati dagli organizzatori: si possono distinguere tra caratteristiche dei visitatori (residenti vs turisti) e tra i comportamenti (ossia visitatori occasionali vs visitatori abituali).

Per quanto concerne le fonti di finanziamento dell'evento, esse sono strettamente correlate al tipo di manifestazione, alle finalità (profit o no-profit) ed ai soggetti coinvolti. In questa categoria rientrano i finanziamenti pubblici, i flussi finanziari provenienti da imprese (ad esempio sponsorizzazioni), contributi provenienti da enti o fondazioni e infine, ovviamente, i ricavi della bigliettazione.

Passiamo ora a delineare quelle che sono le diverse tipologie e classificazioni di un evento. Uno dei raggruppamenti più consolidati è rappresentato dagli eventi speciali, gli *hallmark events* e i *mega events*.

Gli eventi speciali rappresentano un momento unico che non verrà ripetuto, celebrato con una cerimonia o un rituale, finalizzato alla soddisfazione di specifici bisogni. Per il visitatore, un evento speciale è sia un'opportunità di impiego del tempo libero sia un'esperienza sociale, culturale o di intrattenimento.

Gli *hallmark events*, invece, sono eventi ricorrenti legati ad una determinata località, che hanno elementi di attrattiva tali da accrescere la competitività del territorio, divenendone una specifica caratteristica e un elemento di differenziazione. Questi eventi hanno di solito dimensioni significative e una durata limitata, attraendo un vasto pubblico in un lasso di tempo ristretto.

I *mega events* (italianizzato in grandi eventi) sono quelli che attraggono un enorme numero di visitatori, ottengono una notevole attenzione da parte dei media, ricevono flussi di investimento ingenti ed hanno un forte impatto sulla località ospitante, sia in termini economici che di sviluppo dell'immagine.

Tali classificazioni, tuttavia, seppur offrendo un quadro generale delle tipologie di evento, non appaiono di grande utilità quando si vuole comprendere la relazione tra eventi e marketing territoriale. Un utile classificazione, in quest'ambito, deve distinguere gli eventi sulla base di due dimensioni: da un lato la dimensione del mercato, intesa sia come ampiezza del bacino di attrazione sia come numero di visitatori, dall'altro le origini dell'evento, distinguendo così fra eventi tradizionali ed eventi moderni.

Possiamo così suddividere gli eventi in quattro distinti quadranti:

- ❖ Mega eventi moderni, ideati in epoca recente, in questa categoria rientrano ad esempio eventi sportivi come i campionati mondiali di calcio. Pur non essendo legati a tradizioni locali la loro natura può essere tale da riuscire a ottenere un'ampia partecipazione.



Figura 15: cerimonia d'apertura della coppa del mondo Qatar 2022

- ❖ Mega eventi tradizionali, questi, come i moderni, si rivolgono ad un mercato consistente, ma presentano una maggiore valenza culturale e storica, poiché sono essenzialmente manifestazioni di antica tradizione, che spesso sono legate alla storia del luogo ospitante. Questi eventi possono diventare icone o marchi della comunità e godere del supporto e della partecipazione dei residenti, proprio per la loro valenza culturale. In genere, si tratta di eventi di interesse pubblico, come alcune festività religiose o manifestazioni quali il Palio di Siena o la Regata storica di Venezia. Tali eventi richiamano numerosi visitatori, oltre all'attenzione dei media nazionali e internazionali. La gestione strategica di queste iniziative è molto complessa, soprattutto perché esse richiedono di prendere posizione tra due esigenze contrapposte: quella di adattarsi all'evoluzione del mercato, che consentirebbe di rispondere ai mutamenti della domanda, con il rischio di perdere l'identità legata alla cultura locale, che ne ha decretato il successo, rispetto a quella di conservare intatta la propria natura, con la possibilità che ciò implichi una perdita di attrattività per i potenziali visitatori.¹³



Figura 16: fonte "Regata sul canal grande", Canaletto, 1732

¹³ Cercola Raffaele, Izzo Francesco, Bonetti Enrico. *Eventi e strategie di marketing territoriale, i network, gli attori e le dinamiche relazionali*. FrancoAngeli, Milano, 2010

- ❖ Mini eventi moderni, manifestazioni più modeste in termini di capacità di attrazione di flussi e di dimensioni dei bacini d'utenza. Tali limiti sono spesso legati alla natura stessa dell'evento, che è tale da generare interesse solo entro un ambito ristretto di visitatori. Tra i mini eventi moderni possiamo trovare iniziative promosse da enti locali, come ad esempio quelle legate alle produzioni alimentari.
- ❖ Mini eventi tradizionali, queste sono invece manifestazioni di antica origine, che però non sono riuscite a sviluppare negli anni importanti elementi di attrattiva.

Altra ipotesi di classificazioni utilizza quali criteri distintivi la dimensione temporale e la complessità organizzativa per il territorio. Relativamente al primo aspetto è possibile identificare due macro categorie di eventi: gli eventi *one shot* e gli eventi periodici.

- I primi sono caratterizzati da diversi aspetti, quali: l'impossibilità di programmare eventuali future ripetizioni dell'evento nella medesima area; l'adozione di una pianificazione temporale che si svolge su un orizzonte unico. Esempio lampante di questo tipo di eventi sono le olimpiadi.
- Gli eventi periodici sono caratterizzati invece dalla possibilità di programmare l'organizzazione di nuove edizioni dell'evento nella medesima area. Tale caratteristica fa sì che il format utilizzato sia flessibile e possa essere modificato in funzione dei feedback prodotti dai visitatori.

Relativamente alla seconda dimensione di classificazione è possibile distinguere tra eventi ad alta complessità organizzativa ed eventi a bassa complessità

- Gli eventi ad alta complessità sono quelli per la cui realizzazione sono richiesti ingenti investimenti in risorse infrastrutturali, dedicate in maniera specifica allo svolgimento dell'evento. L'entità degli investimenti per tali infrastrutture dipende prevalentemente dal format dell'evento. In virtù dell'impatto che tali eventi producono nel territorio è necessario il coinvolgimento e l'approvazione da parte della comunità locale.
- Gli eventi a bassa complessità organizzativa sono caratterizzati dalla possibilità di utilizzare le risorse presenti nell'area per realizzare il format previsto. I tempi

di preparazione sono significativamente più brevi di quelli necessari per gli eventi ad alto impatto, non essendo necessario alcun investimento specifico in infrastrutture. La limitata ricaduta in termini di impatto percepita dalla comunità locale fa sì che sia sufficiente il coinvolgimento dei soli organizzatori. Un esempio particolarmente adeguato a rappresentare tale tipologia di evento è l'Umbria Jazz Festival, che si svolge nelle strade della città di Perugia; questo evento, pur avendo una grande notorietà ed una sensibile ricaduta in termini di flussi turistici generati, non richiede alcun investimento infrastrutturale. La capacità di integrare le attività musicali nel contesto cittadino rappresenta, invece, un punto di forza ed un fattore differenziante dell'iniziativa.



Figura 17: Umbria Jazz Festival

Per meglio chiarire la natura del contributo che ciascuna tipologia di eventi può offrire allo sviluppo del territorio, è possibile fare riferimento a tre diversi ambiti:

- Rilevanza del contributo: con ciò si intende l'importanza relativa dell'evento rispetto alla strategia territoriale nel suo complesso; in pratica, si guarda alla misura in cui l'evento sia un elemento cardine della strategia stessa, ovvero quanto sia determinante nel contribuire alla sua riuscita ed al raggiungimento degli obiettivi prefissati. In altri termini, è possibile distinguere strategie territoriali

‘event based’, da strategie territoriali in cui gli eventi ricoprono solo un ruolo marginale

- Natura del percorso di sviluppo: si esamina l’adeguatezza del contributo che l’evento offre rispetto a determinate traiettorie evolutive. In pratica, eventi di natura diversa saranno, a seconda dei casi, più idonei a supportare processi di diversificazione del territorio, piuttosto che di sviluppo del prodotto o di sviluppo del mercato
- L’impatto del brand sul territorio: si riferisce alle conseguenze che l’organizzazione di una data tipologia di evento può avere sull’immagine del territorio nel suo complesso.¹⁴

Di seguito, cercheremo di completare il quadro riguardo i numerosi benefici che un evento può portare ad un territorio. Approfondiamo dunque dei ‘modelli ideali’ di evento, delineati come segue:

- Eventi come rito: fra gli ideal-tipi di eventi, questo è il caso dove è la comunità a sentirsi idealmente ‘proprietaria’ dell’evento, come depositaria delle tradizioni. Manifestazioni quali il Palio di Siena e il Carnevale di Venezia appartengono a questa categoria. L’evento appartiene al luogo e alla sua storia, e il mantenimento dei suoi caratteri storici e originali è un elemento irrinunciabile. Esempio modello in tale prospettiva è rappresentato dal concerto di capodanno dell’orchestra filarmonica di Vienna, che si tiene nella Sala d’Oro del *Musikverein* (l’opera di Vienna) di Vienna dal 1939. Trasmesso in decine di paesi, ha un’audience televisiva di oltre un miliardo di spettatori.

¹⁴ Cercola Raffaele, Izzo Francesco, Bonetti Enrico. *Eventi e strategie di marketing territoriale, i network, gli attori e le dinamiche relazionali*. FrancoAngeli, Milano, 2010



Figura 19: Concerto di Capodanno all'Opera di Vienna

- Evento come celebrazione: determinati luoghi possono far leva su risorse storiche e culturali da celebrare, per esempio attraverso la memoria di personaggi storici o di eventi che in quel luogo sono avvenuti. Molti dei festival musicali italiani, per esempio, celebrano i luoghi di nascita dei grandi compositori dell'Ottocento, come il festival Pucciniano a Torre del Lago, il Rossini opera festival a Pesaro e il festival Verdi a Parma. Salisburgo (e questo lo approfondiremo ulteriormente nel prossimo capitolo) celebra dal 1877 il compositore Mozart e il suo lascito culturale. Altro esempio importante è il festival di Bayreuth (*Bayreuther Festspiele*), in Baviera. Esso è dedicato esclusivamente alla rappresentazione dei drammi del compositore tedesco Richard Wagner, il quale concepì e promosse l'idea di uno speciale festival per rappresentare il celebre Ciclo dei Nibelunghi. Le rappresentazioni hanno luogo in un teatro appositamente costruito. Wagner stesso ebbe l'idea di rappresentare il suo Ciclo non nei normali teatri del tempo ma in forma di evento unico e irripetibile. Sin dalla sua apertura nell'estate del 1876, il festival di Bayreuth è stato un vero e proprio fenomeno socio-culturale oltre a registrare un grande successo sotto il profilo artistico (il compositore russo Tchaikovsky assistette alla prima edizione e la elogiò con entusiasmo). Ad oggi il festival ha cadenza annuale e attira migliaia di spettatori ogni estate; ottenere un

biglietto è estremamente difficile, poiché la domanda (stimata a 500.000) supera abbondantemente l'offerta, che può offrire al massimo 60.000 posti.

Le rappresentazioni principali si tengono nel Teatro dell'Opera dei Margravi, patrimonio UNESCO Barocco, progettato nel 1745 dall'architetto italiano Giuseppe Galli da Bibbiena



Figura 20: Teatro dell'Opera dei Margravi

- Evento come concept: a tale categoria appartengono gli eventi espressione di un processo creativo non riconducibile in senso stretto al patrimonio culturale, alle risorse storiche, alle tradizioni popolari di un territorio. L'evento è scelto come strumento per comunicare a un potenziale target di mercato un'offerta che "risiede" in una determinata località, senza che sia il luogo stesso a dominare l'offerta. In questo caso le risorse del luogo svolgono un ruolo complementare, di arricchimento dell'offerta, la quale si fonda piuttosto sull'originalità e sull'idea del concept. Esempi sono festival culturali come il festival della letteratura di

Mantova o il festival della filosofia di Modena, e ancora il festival della mente di Sarzana o il festival dell'economia di Trento. Queste sono manifestazioni nate negli ultimi decenni, perlopiù in città medio-piccole, in grado di ottenere un significativo successo in termini di flussi e visibilità mediatica. Altri esempi lampanti di eventi *concept-driven* sono i festival del cinema, quali Cannes, Venezia e la Berlinale.

- Evento come spot: in questo caso, il format è bloccato e la località che si aggiudica l'evento, di norma attraverso un rigoroso processo di selezione, può solo organizzare tale evento secondo i principi, i criteri e le regole fissate dall'ente supervisore. Questi eventi si configurano come un'icona mediatica: la città (o la regione, o lo stato) ospitante acquisisce i benefici associati al brand della manifestazione. È per definizione il caso dei mega-eventi, già analizzati in precedenza.

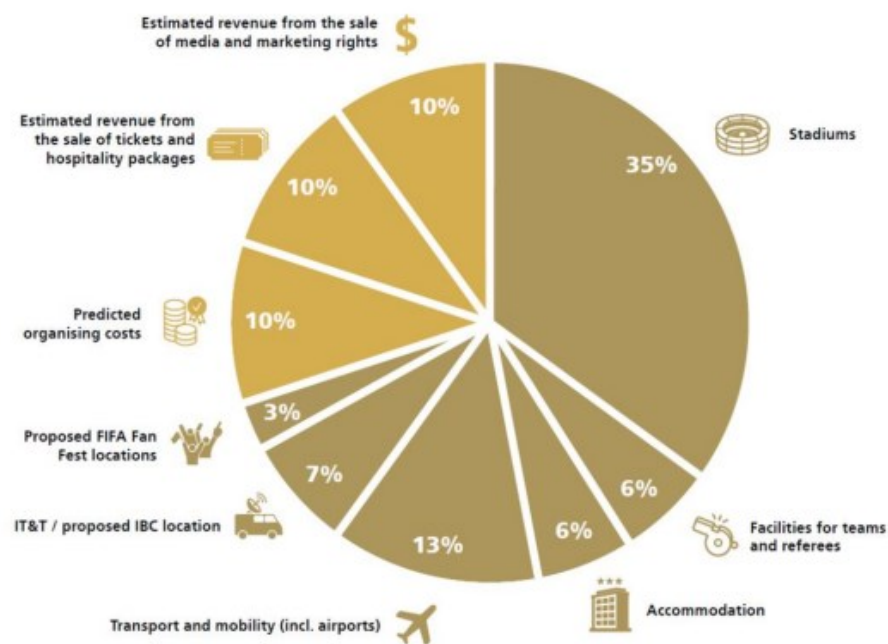


Figura 21: fonte FIFA committee, Overview of the scoring system for the World Cup host

- Evento come riflettore: la progettazione di un evento e la sua realizzazione possono essere il primo passo per far conoscere un territorio ai margini del mercato turistico. Talvolta, il successo è tale da far identificare il territorio con l'evento, come è accaduto al Giffoni film festival che, fondato nel 1970, si è ormai trasformato nel brand del piccolo paese di Giffoni valle piana, locato nel Salernitano. Altro esempio è quello di Glyndebourne, piccolo villaggio del Sussex, che è diventato uno dei luoghi simbolo della musica internazionale e dell'opera britannica.
- Evento come diversore: l'offerta di eventi può generare effetti anche sulla stagionalità della domanda, avendo diversi effetti benefici in tal senso:
 - allunga la stagione turistica
 - crea una nuova stagione
 - alleggerisce la pressione sull'alta stagione organizzando eventi in altri luoghi
 Il Cous Cous festival a San Vito lo Capo, una delle località balneari più note della Sicilia, si tiene alla fine di settembre con l'obiettivo di non oltrepassare la capacità di carico turistica dell'area, che è già molto intensa durante i mesi centrali dell'estate



Figura 22: Cerimonia finale Giffoni Film festival

3.2 Eventi e comunicazione del territorio

Come abbiamo già detto nel capitolo precedente, gli eventi possono essere adoperati allo scopo di creare, rafforzare o modificare l'immagine di una destinazione, soprattutto con l'obiettivo di sostenere processi di differenziazione dell'offerta e di comunicare al mercato il valore del luogo.

Un evento di successo, sostenuto da una coerente azione di comunicazione, è in grado di determinare per il luogo che lo ospita un effetto paragonabile alla creazione di una *brand image*, ossia l'immagine percepita e riconosciuta della destinazione¹⁵. Non solo un mega-evento come un'olimpiade o un campionato mondiale di calcio, ma anche un evento di corto raggio ma dotato di un forte potere distintivo può agire come promotore di una destinazione.

Com'è ovvio, l'impatto di un evento sull'immagine della destinazione avrà un valore differente per luoghi che già godono di un'elevata reputazione: la Biennale di Venezia o il festival del cinema a Roma offrono a città già note e con un'alta capacità di attrazione turistica l'opportunità di allargare ulteriormente la domanda. In tali casi, l'evento rafforza un'immagine già consolidata e ne conferma i tratti distintivi.

Per luoghi invece poco conosciuti, un evento di successo è in grado di esercitare un forte potere mediatico: l'evento agisce come un magnete, generando una ragione di visita che non sarebbe emersa senza tale evento, trasformando una località anonima in destinazione turistica. Il caso già ricordato del festival di Giffoni, un piccolo borgo che ora gode di fama internazionale, fornisce un buon esempio in tal senso.

L'efficacia dell'azione comunicativa dipende dal grado di conoscenza del territorio e dal grado di definizione degli obiettivi strategici. Possiamo fare riferimento ad un modello concettuale che riassume il rapporto tra il grado di notorietà di una destinazione e la strategia dei suoi eventi.

¹⁵ Cercola Raffaele, Izzo Francesco, Bonetti Enrico. *Eventi e strategie di marketing territoriale, i network, gli attori e le dinamiche relazionali*. FrancoAngeli, Milano, 2010

- 1) Nel caso di un luogo poco conosciuto, come già ricordato, l'evento può essere un chiaro fattore di notorietà ed esposizione, soprattutto quando ha una strategia improntata al lungo periodo e ha un carattere ricorrente. La strategia si può fondare sui caratteri distintivi del territorio, il suo *genius loci*, il patrimonio storico e culturale dell'area, valorizzando le risorse locali. Nella città piemontese di Verbania, si è deciso di proporre un festival di letteratura che negli anni ha acquisito notevole importanza, a Melpignano, nel Salento, è ormai consolidata la *pizzica*, un'antica tradizione popolare che consiste in balli e canzoni locali. In tutti questi casi l'evento è adoperato come strumento di segnalazione, con lo scopo di aumentare la notorietà del territorio.



Figura 23: la notte della Taranta, Melpignano

- 2) In altri casi, il luogo è già conosciuto, ma è visitato soprattutto da un target non ideale o non corrispondente agli obiettivi della strategia. Città come Brescia, Treviso e Udine, attraverso gli eventi hanno determinato un cambiamento nella natura dei propri target, aprendosi al turismo culturale attraverso l'uso delle grandi mostre. Spostandoci fuori dall'Europa, in Nuova Zelanda l'organizzazione di un

grande evento come l'America's Cup (gara a vela) ha consentito di entrare in contatto con segmenti di mercato mai raggiunti in precedenza, per comunicare così al mercato turistico internazionale un'immagine più ampia e differenziata.



Figura 24: imbarcazione a vela Luna Rossa

- 3) Nei casi in cui invece il luogo gode già di una reputazione e di un'immagine consolidata, l'evento ha lo scopo di confermare il posizionamento della destinazione. L'evento in tal caso si rivela utile per far crescere il tasso di ritorno, per trasformare visitatori occasionali in visitatori fedeli. Eventi già citati come a Salisburgo, Bayreuth e Glyndebourne, tendono a replicarsi nel tempo e a divenire così un appuntamento irrinunciabile per gli appassionati. Questo pubblico fedele tende a rafforzare il legame e il senso di appartenenza al luogo, fino a identificarsi nell'evento e a formare delle comunità di persone che mantengono relazioni anche al di fuori della manifestazione.

4) Il ruolo più difficile assegnato a un evento è quello di concorrere a modificare l'immagine di un luogo già molto conosciuto. A volte, questo cambiamento deve essere lieve e l'evento si pone così lo scopo di espandere l'immagine del luogo per evitare per esempio che rimanga intrappolata all'interno di uno stereotipo, o che si trasformi in un'icona con un'identificazione talmente forte che rischia di non far cogliere alla destinazione l'opportunità di attrarre nuovi segmenti.¹⁶ La decisione di allargare l'offerta culturale di Roma nei confronti del cinema, della musica, della letteratura si spiega anche con una politica volta sia ad aumentare la partecipazione dei cittadini romani agli eventi culturali, sia di far percepire al mercato più ampio Roma come città contemporanea e non solo una straordinaria raccolta di monumenti del passato. L'evento, in altri casi, è un elemento decisivo di una strategia volta a differenziare l'immagine del luogo. Molte città d'arte minori hanno provato ad adoperare l'evento per evidenziare i propri caratteri distintivi, per rafforzare la propria identità. Sarzana, con la sua strategia territoriale basata sugli eventi, e grazie al successo del suo Festival della Mente, è riuscita ad affermarsi e ad emergere nel settore del turismo culturale. Compito decisamente più arduo da assolvere per un evento è senza dubbio quello di modificare integralmente l'immagine di una località. Molte città inglesi come Manchester e Liverpool hanno affidato a una strategia territoriale l'onere di sottrarsi al declino della grande industria tradizionale. Manchester ha privilegiato un deciso orientamento verso gli eventi sportivi, mentre Liverpool ha preferito la strada degli eventi culturali. Nel caso di Napoli, nell'estate 2008, in cui l'antenna mediatica era rivolta alla crisi dei rifiuti che sommergevano la città, è stato organizzato e svolto con successo il Napoli Teatro festival, che celebrando il teatro e la musica classica, ha esaltato i valori e la cultura partenopea.

¹⁶ Cercola Raffaele, Izzo Francesco, Bonetti Enrico. *Eventi e strategie di marketing territoriale, i network, gli attori e le dinamiche relazionali*. FrancoAngeli, Milano, 2010

3.3 Il sistema evento e le fasi di realizzazione

Abbiamo già accennato alla complessità e difficoltà connesse all'organizzazione e gestione di un evento. Questa complessità è la conseguenza della compresenza di numerose tipologie di attori e, soprattutto, dei molteplici interessi che questi attori portano con sé.

Gli attori di un evento sono quei gruppi o persone che possono influenzare o essere influenzati da tale evento.¹⁷ In particolare, gli attori primari sono coloro senza il cui supporto l'evento cesserebbe di esistere; mentre quelli secondari sono coloro che, pur non essendo coinvolti direttamente nell'evento, possono seriamente influenzarne il successo. Sempre in base a questa suddivisione, queste due categorie di portatori di interesse, primari e secondari, possono essere ulteriormente scisse in altre sottocategorie, definite in base alle attività svolte ed al tipo di relazione che questi hanno con l'organizzazione dell'evento.

Analizzando il network proposto, emerge la presenza di numerosi portatori di interessi primari, necessari per l'esistenza stessa dell'evento, tra i quali:

- **Lavoratori:** sono le risorse umane coinvolte nelle funzioni di pianificazione e gestione dell'evento, che svolgono attività remunerate
- **Volontari:** sono quei soggetti che contribuiscono al processo di realizzazione dell'evento, ma che, al contrario dei lavoratori, non sono remunerati.
- **Sponsor:** sono tutte quelle organizzazioni, che a vario titolo collaborano nella realizzazione dell'evento, fornendo risorse materiali economiche per lo svolgimento dell'evento stesso
- **Fornitori:** sono coloro che forniscono direttamente beni e servizi per un evento
- **Partecipanti e spettatori:** sono gruppi questi che partecipano a livelli diversi all'evento, svolgendo talvolta un ruolo attivo nella sua produzione, come negli eventi sportivi e musicali. I loro comportamenti possono avere conseguenze

¹⁷ Cercola Raffaele, Izzo Francesco, Bonetti Enrico. *Eventi e strategie di marketing territoriale, i network, gli attori e le dinamiche relazionali*. FrancoAngeli, Milano, 2010

economiche e sociali sia sulle comunità ospitanti che sull'organizzazione dell'evento

Alla categoria degli attori secondari appartengono vari gruppi di soggetti, tra cui:

- Istituzioni: si tratta di attori che possono variare, in base all'importanza ed alla dimensione dell'evento e che possono influenzare, a tutti i livelli, le procedure e le regole da rispettare
- Comunità ospitante: ogni evento è svolto in un'area in cui vivono delle persone. Si rivela perciò importante conoscere e comprendere le aspettative e le caratteristiche demografiche e sociali della comunità locale ed assicurarsi la sua collaborazione, onde evitare tensioni e conflitti.
- Operatori dei servizi di emergenza: sono un altro gruppo di attori che è essenziale per il successo dell'evento perché offre quei servizi (polizia e assistenza medica in primis) che servono a garantire sicurezza e protezione ai partecipanti
- Sistema economico ospitante: comprende tutte le imprese che offrono servizi di varia natura a partecipanti e visitatori; questi soggetti ottengono un beneficio da tutte le spese che i visitatori effettuano durante la durata dell'evento, tra le quali rientrano il viaggio, l'alloggio e lo shopping.
- Media: comprendono tutti quei soggetti in grado di informare il pubblico dell'esistenza dell'evento e del suo svolgimento, aumentando l'audience raggiungibile. Possono creare un'immagine positiva dell'evento, con conseguente aumento del turismo nell'area; inoltre, possono contribuire all'evento, in qualità di finanziatori.
- Organizzazioni turistiche: sono le organizzazioni coinvolte nel marketing e nel coordinamento delle attività turistiche relative ad una determinata località. Possono trarre giovamento dall'organizzazione di eventi, in virtù dell'incremento di presenze e visibilità del territorio.

Qualunque sia la tipologia di evento che si intende avviare, se si vuole fare dell'occasione di un evento una opportunità di marketing e non solo di promozione, devono essere progettati diversi dettagli e devono essere previste diverse fasi.

Queste fasi possono essere suddivise in 3 parti:

1) Prima dell'evento: questa è la fase della programmazione, e dovrebbe tenere conto di quattro domande fondamentali:

-Quali sono i fattori strategici collegati all'evento? È essenziale considerare la missione, i traguardi e gli obiettivi dell'evento

-Qual è il profilo dei visitatori? Analizzare chi sono, da dove vengono e i benefici che attendono dall'evento

-Qual è la previsione di spesa e ricavo? Analizzare la spesa giornaliera, la tipologia di prodotti acquistati, i ricavi

-Quali sono i benefici e i costi economici/sociali dell'evento? Analizzo i fattori finanziari, sociali, i profitti, i flussi di cassa, i costi delle operazioni e delle infrastrutture

In questa fase si rivela decisivo il coinvolgimento dei diversi soggetti e della comunità locale. Questo è funzionale per superare le tradizionali logiche di frammentazione e per evitare in seguito conflitti e dissidi.

2) Durante l'evento: l'obiettivo della gestione è fare di ogni aspetto del luogo un'esperienza attiva che possa essere promossa, desiderata e acquistata in quanto tale. Il desiderio di partecipazione agli eventi e alle occasioni festive è il bisogno di generare o rinsaldare dei legami collettivi. Lo sforzo dei soggetti interessati alla promozione di un evento dovrebbe tendere quindi a valorizzare momenti, appuntamenti o servizi che siano soprattutto in grado di mettere in relazione più individui in una comunità. Durante lo svolgimento dell'evento devono concretizzarsi tutti gli impegni presi tra i soggetti in sede di programmazione: è vitale che ci sia una forte coesione e un senso di fiducia reciproca, altrimenti la qualità generale dell'evento e della visita ne potranno risentire.

3) Dopo l'evento: terminato l'evento, è essenziale pensare a come tenere viva l'attenzione sul territorio e sui prodotti rafforzando il posizionamento raggiunto. Probabilmente, se l'evento ha sensibilizzato anche i partecipanti, saranno questi a

veicolare il ricordo dello stesso, dell'esperienza di partecipazione, del luogo e del territorio nel quale si è svolto, dei suoi prodotti. La fidelizzazione dell'obiettivo si ha solamente se c'è consapevolezza sull'importanza delle relazioni umane. L'aspetto chiave che va affrontato dopo l'evento è però quello della gestione dell'eredità (legacy) lasciata dall'iniziativa. Ciò può contribuire a creare un'immagine forte, che rende l'evento stesso un brand riconosciuto e apprezzato dalla collettività.

3.3.1 L'impatto degli eventi

Ci soffermiamo ora sugli impatti che un evento può avere sul territorio in cui viene organizzato e sulle sue conseguenze positive e negative. Tali conseguenze possono essere riconducibili a diversi ambiti:

1) Impatto economico: un evento può produrre sul territorio ospitante effetti diretti, indiretti o indotti. Gli effetti diretti sono riconducibili ai ricavi provenienti dalla spesa complessiva effettuata dai visitatori, dagli organizzatori e dagli sponsor coinvolti. Gli effetti indiretti riguardano i fornitori dei beni e servizi necessari all'organizzazione dell'evento. Gli effetti indotti sono generati dall'incremento dei redditi dei fornitori sopracitati, che ne accrescono la capacità di spesa, generando così un circolo virtuoso che aumenta i livelli di produzione e consumo.

2) Impatto turistico: gli eventi possono diventare una componente importante del tessuto turistico di una destinazione, avendo grande capacità di attrazione e rivolgendosi a target ampi e diversificati. Essi possono valorizzare la competitività delle risorse esistenti oppure offrire attrazioni completamente nuove. Il principale effetto in chiave turistica dell'organizzazione di un evento sta nella creazione di un'immagine positiva per la destinazione turistica, in un suo miglioramento o, ancora, nella sua riconversione. L'aumento dei flussi turistici può implicare anche l'aumento della permanenza media e della relativa spesa media; tuttavia, gli effetti in termini di aumento delle presenze turistiche non si limitano al periodo di svolgimento dell'evento, in quanto vi sarà una parte dei turisti che ripeteranno la visita, attivando così un passaparola positivo e

un'ulteriore crescita turistica. L'offerta di eventi può produrre anche diversi effetti sui livelli di stagionalità della domanda, tra cui:

- ❖ Allungamento della stagione turistica, questo si può conseguire attraverso l'organizzazione di eventi all'inizio o al termine del periodo di alta stagione. In questo modo la stagione resta comunque unica, ma si fa in modo che essa copra un arco temporale più ampio, con favorevoli conseguenze per gli operatori del settore .
- ❖ Creazione di una nuova stagione, ciò si può ottenere organizzando eventi nel periodo di bassa stagione. Tra i visitatori più sensibili al potenziale attrattivo di questi eventi rientrano anche i residenti, con la cui presenza si riesce ad accrescere anche la percezione di autenticità dell'evento.

È da considerare l'ipotesi in cui l'organizzazione di un evento non influisca positivamente o, addirittura, comporti conseguenze negative sulla stagione turistica in corso. Possibili esempi di conseguenze negative possono essere:

- Aumento del traffico
- Saturazione delle capacità ricettive
- Peggioramento dell'immagine
- Ostilità da parte della comunità locale
- Danni ambientali
- Incompatibilità tra segmenti di turisti diversi

3)Impatto ambientale: questo aspetto è quello più facilmente riconoscibile. Molti eventi, specialmente quelli di una certa dimensione, richiedono investimenti in infrastrutture e servizi che possono risultare eccessivamente invasive o danneggiare le risorse ambientali locali. Le conseguenze negative sull'ambiente sono anche legate allo svolgimento degli eventi stessi: l'aumento dei livelli d'inquinamento, la congestione del traffico, la maggiore produzione di rifiuti dovuta all'influsso di visitatori.

4)impatto socio-culturale: l'organizzazione di eventi può rafforzare il tessuto sociale, grazie all'impegno della collettività e allo sviluppo di interessi e attività che possono accrescere la qualità della vita. Inoltre, molto spesso, si incrementa l'orgoglio civico e

l'entusiasmo della comunità locale, che trova una nuova motivazione nel miglioramento dell'immagine della sua località. D'altra parte, vanno considerati anche i possibili effetti negativi della realizzazione di eventi, anche dal punto di vista sociale. Le principali difficoltà, infatti, possono sorgere nel caso in cui i residenti si mostrino poco propensi, se non addirittura ostili, ad accogliere i visitatori. Tale situazione si può verificare quando, ad esempio, la manifestazione porta alla diffusione di modelli culturali diversi da quelli tradizionalmente presenti nell'area, determinando una sensazione di perdita di identità. Tali fenomeni evidenziano l'importanza di coinvolgere attivamente la comunità locale nella progettazione e realizzazione dell'evento.

CAPITOLO 4

IL CASO DI SALISBURGO

4.1 Analisi del settore turistico austriaco

L'Austria è una repubblica federale composta da nove *Länder*, con capitale Vienna. Confina con Svizzera e Liechtenstein a ovest, Slovenia e Italia (Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Veneto) a sud, Ungheria a est, Slovacchia a nord-est, Germania (Baviera) e Repubblica Ceca a nord. L'Austria occupa una superficie totale pari a 83,871 chilometri quadrati e ha una popolazione di 9 milioni.

È una democrazia rappresentativa parlamentare (sebbene il presidente sia eletto direttamente dai cittadini) ed è uno dei sei paesi europei che hanno dichiarato la neutralità permanente, nonché tra i pochi paesi al mondo che include il concetto di neutralità eterna nella sua costituzione. È membro delle Nazioni Unite dal 1955 mentre l'ingresso nell'Unione europea è avvenuto il 1° gennaio 1995.

Il turismo è parte integrante dell'economia austriaca, valendo il 5% del GDP nazionale; nel 2019 si è toccato il vertice di 30 milioni di arrivi, generando quasi 30 miliardi di euro in profitti.

Arrivals in Austria 1995 – 2020*

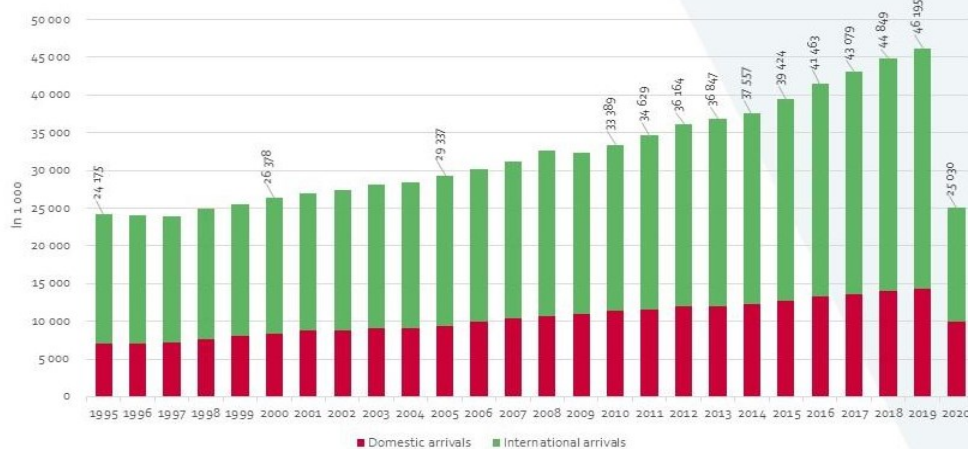


Figura 25: fonte Federal Ministry Republic of Austria

Sempre nel 2019, l’Austria ha visto flussi turistici pari a 46 milioni di visitatori, di cui 32 milioni turisti internazionali, i quali hanno speso oltre 150 milioni di presenze. Nel periodo della pandemia Covid il settore turistico ha sperimentato una battuta d’arresto, diminuendo nel 2020 gli arrivi totali a 25 milioni, e tuttavia già nel biennio 2021-22 i flussi sono tornati a crescere.

In termini di densità turistica (rapporto tra il numero di presenze e la superficie del territorio, ossia il numero di turisti per chilometro quadrato¹⁸), l’Austria è la quarta destinazione turistica nell’Unione Europea, dopo Malta, Croazia e Cipro.

Secondo il Tourism Satellite Account austriaco, 244.000 persone sono impiegate nel settore turistico. Le caratteristiche peculiari dell’Austria fanno sì che il turismo abbia potuto svilupparsi e fiorire in diversi settori: difatti grazie alla varietà e alla qualità delle attrazioni turistiche austriache, le presenze invernali ed estive sono equivalenti. Basato sui dati del 2019, i visitatori in Austria spendono in media 163 euro a giornata d’estate e 185 euro d’inverno; la permanenza media è pari a 3.3 giornate.

In suolo austriaco sono presenti quasi 70.000 strutture ricettive, con oltre 1 milione di posti letto a disposizione; il turismo culturale è particolarmente fiorente con 11 patrimoni UNESCO, oltre 2400 festival all’anno e 745 musei. In virtù delle innumerevoli montagne (di cui ben 700 superano i 3000 m), delle aree boschive e naturali, il turismo invernale, naturalistico e in particolare quello sciistico sono dei punti di riferimento a livello globale.

Nel turismo interno austriaco i visitatori sono prevalentemente europei, e nonostante il duro colpo inferto dalla pandemia Covid, le statistiche riguardanti i visitatori internazionali rimangono pressoché uguali: la Germania è il mercato principale con distacco, seguono Paesi Bassi, Svizzera, Repubblica Ceca e Belgio.

L’Austria, in quanto repubblica federale, è suddivisa in *Länder*, ciascuno dei quali ha un proprio organo legislativo che opera entro i limiti stabiliti dalla Costituzione austriaca; riguardo ciò le responsabilità di policy turistiche in Austria sono il prodotto di una

¹⁸ Marchioro Stefan, Miotto Adriana, *Ripensare il futuro del turismo. Verso la destination sustainability*, FrancoAngeli, Padova, 2022

collaborazione congiunta tra stato centrale (ministeri e parlamento) e gli organi dei vari *Lander*.

I *lander* sono 9:

- *Burgenland* (capitale *Eisendstadt*)
- Carinzia (capitale *Klagenfurt*)
- Bassa-Austria (capitale *St Polten*)
- Alta Austria (capitale *Linz*)
- Salisburghese (capitale Salisburgo)
- Stiria (capitale *Graz*)
- Tirolo (capitale *Innsbruck*)
- *Voralberg* (capitale *Bregenz*)
- Vienna



Figura 26: Lander austriaci

Nel biennio 2019-2020 le regioni più visitate sono, con distacco, il Tirolo e l'area di Salisburgo, con Vienna, Stiria la Carinzia che incedono.

Overnights by destinations in Austria 2019 and 2020*

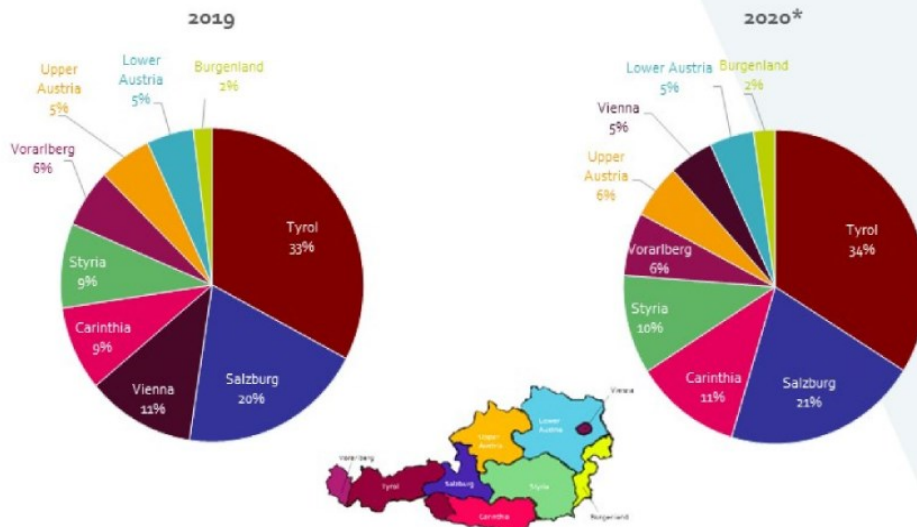


Figura 26: fonte Federal Ministry Republic of Austria

Il comparto turistico austriaco propone un'offerta estremamente ampia e variegata: cultura, escursionismo, sport invernali, enogastronomia e cicloturismo guidano il settore, definendo talvolta delle eccellenze che sono diventate punti di riferimento a livello globale.

Per quanto riguarda il turismo culturale basterebbe accennare alla sola Vienna, in quanto città imperiale e patrimonio Unesco, coi suoi palazzi barocchi e le cattedrali che costellano il centro storico. Partendo dal celebre Belvedere di Vienna, una delle residenze principesche più grandi d'Europa, si passa al palazzo di *Schonbrunn*, reggia degli Asburgo, e all'*Hofburg*.



Figura 27: Palazzo del Belvedere, Vienna



Figura 28: Schonbrunn, Vienna

Non mancano di certo i musei, il *Kunsthistorisches Museum* di Vienna è uno dei musei più grandi e importanti al mondo, in quanto erede delle collezioni imperiali degli Asburgo: con opere di Bruegel, Correggio, Vermeer, Raffaello, Rembrandt e Tiziano.



Figura 29: Kunsthistorisches Museum di Vienna

Il museo contiene altresì collezioni di numismatica, arte Classica, scultura, oreficeria e arte Egiziana.

Esattamente di fronte al *Kunsthistorisches* e diviso da questo da una vasta piazza intitolata all'imperatrice Maria Teresa, è posto il museo di storia naturale, il più grande dell'Austria.

Entrambi i musei sono stati progettati a fine '800 dall'architetto tedesco Gottfried Semper.

Muovendoci dalla capitale, è possibile visitare le maestose abbazie austriache: l'abbazia di *Melk*, il monastero di *St Florian*, monumentale esempio di architettura barocca applicata ad un edificio monastico, e l'abbazia di *Admont*, monastero benedettino che contiene la più grande biblioteca monastica del mondo.



Figura 30: interno della biblioteca dell'abbazia di Admont

Non manca di certo l'eredità medievale, particolarmente marcata nelle regioni orientali dell'Austria

Il castello di *Hochosterwitz* fu eretto a cavallo del basso medioevo per fronteggiare le scorrerie degli Ungari prima e dei Turchi poi. Altri esempi includono il castello di *Aggstein*, ormai in rovina ma visitato da oltre 50.000 turisti l'anno, il castello di *Trazberg*, la fortezza di *Kufstein* e il castello di *Kreuzenstein*.



Figura 31: Castello di Hochosterwitz

L'Austria è altresì costellata di antichi borghi e piccole città storiche; *Bad Ischl*, meta di villeggiatura degli imperatori asburgici, la cittadina neogotica di *Wolfsberg*, Sankt Gilgen e la celebre *Hallstatt*.



Figura 32: Hallstatt

Altro punto forte del sistema austriaco è il turismo termale, le terme in Austria hanno una lunga tradizione. Molti dei moderni centri termali si trovano in luoghi già noti in epoca romana, quando era consuetudine la pratica del *salus per aquam*, la salute attraverso l'acqua.

Vienna può vantare il centro termale più grande d'Europa. Il centro *Therme Wien* è una SPA polifunzionale dotata di diverse aree.

Altra regione rinomata per il turismo termale è il Burgenland, che grazie ai suoi 300 giorni di sole all'anno permette di avere una grande disponibilità di piscine all'aperto. Tra i centri più noti figurano *St. Martins Therme*, *Loipersdorf* e *Stegersbach Allegria*.



Figura 33: Therme Wien

Particolarmente note sono le terme di *St. Kathrein*, in Carinzia, *Aquadome* (Tirolo) e le *Alpentherme Gastein*, nella regione di Salisburgo.



Figura 34: Alpentherme Gastein

L'Austria è una delle principali destinazioni al mondo per il turismo invernale: sci sportivo, snowboard, fondo, arrampicata sul ghiaccio e ciaspolate sono alcune tra le attività che caratterizzano questo particolare tipo di turismo.

La gastronomia austriaca è particolarmente rinomata ed apprezzata in tutto il mondo, dessert come la torta sacher, lo strudel e i canederli dolci, ma anche birra e vino, prodotti della grande eredità monastica dell'Austria, rendono gli itinerari slow food un punto forte dell'attrattività austriaca. Tra i numerosi esempi di gastronomia monastica figura la *Benediktiner-Tort* dell'abbazia di *St. Götweig* (la più antica azienda vitivinicola austriaca), ancor oggi preparata secondo un'antica ricetta risalente al 1401; il formaggio "*Schlierbacher Käse*", prodotto nell'abbazia di *Schlierbach*, in Alta Austria; il convento

di *Altenburg* possiede una tra le più grandi cantine al mondo, dove sono custoditi preziosi vini.

Ha una lunga storia anche la cantina dell'abbazia di *Herzogenburg*, dove vengono prodotti i vini della valle *Traisental*, in Bassa Austria, e dove si organizzano regolarmente degustazioni. Famosa in quasi tutto il mondo è la produzione vitivinicola dell'abbazia agostiniana di *Klosterneuburg*. Con uno dei vigneti più grandi dell'Austria, la tenuta ha come sua specialità il "*Sankt Laurent*", un vino rosso particolarmente pregiato che da questo monastero fu introdotto per la prima volta nel paese.



Figura 35: abbazia di Göttweig

Nel 2019 il ministero del turismo austriaco pubblicò il *''Plan T''*, ossia una serie di linee guida strategiche per lo sviluppo di un turismo sostenibile. La strategia Plan T si è sviluppata in collaborazione con centinaia di stakeholders coinvolti nella filiera turistica austriaca. Al centro degli obiettivi non sono solamente i visitatori e i loro bisogni, ma anche e più in generale la filiera turistica, la preservazione dell'ambiente e il ruolo delle comunità ospitanti.

I punti chiave sono i seguenti:

- Migliorare il dialogo e la cooperazione tra le regioni e le provincie federali
- Supportare la transizione digitale, creando sistemi di management online per aiutare i business turistici
- Implementare politiche appropriate per il settore turistico, tra cui la tassazione e gli incentivi al settore
- Ottimizzare la qualità e i benefits dei contratti lavorativi nel settore turistico, rendendolo più attrattivo e competitivo
- Procedere verso la sostenibilità, migliorando le policy climate-friendly e promuovendo un maggiore uso di energia rinnovabile
- Intensificare il rapporto tra turismo e agricoltura, sviluppando il settore enogastronomico
- Sviluppare il Destination Marketing, ottimizzando l'uso di internet e delle nuove tecnologie
- Rafforzare e incentivare le imprese familiari

Plan T è supportato da linee d'azione concrete, la partecipazione a queste è supervisionata da un consiglio di esperti in collaborazione con il ministero del turismo. Alla base di questa collaborazione c'è l'evento annuale *''tourism days''* (che nel 2023 avrà luogo a Vienna), organizzato in concerto dal ministero del turismo, la camera di commercio austriaca e l'ufficio nazionale del turismo.

Al centro del piano c'è lo sviluppo della sostenibilità, in particolare l'effetto che il turismo ha sul piano economico, sociale e ambientale. Il focus delle policy turistiche non sarà più solo ed esclusivamente il visitatore, ma anche le necessità e gli ostacoli degli imprenditori

e dei lavoratori, così come di centrale importanza deve essere il ruolo delle comunità ospitanti, le quali necessitano di un maggiore coinvolgimento nelle dinamiche decisionali.

Altro punto fondamentale è la digitalizzazione, aspetto cruciale per ogni settore turistico moderno che voglia essere competitivo. A tal riguardo è stato sviluppato un centro per l'innovazione turistica, il "Next Level Tourism Austria", che si focalizza sulle applicazioni e le potenzialità della tecnologia nel settore, sia per le singole imprese che per le destinazioni.

Oltre 600 stakeholders tra camera di commercio e altri ambiti collegati al turismo hanno partecipato alla creazione e programmazione del piano. Gli elementi chiave della strategia sono 9 dialoghi e cooperazioni, ciascuno per ogni *Lander*, come mostrati nella tabella sottostante.

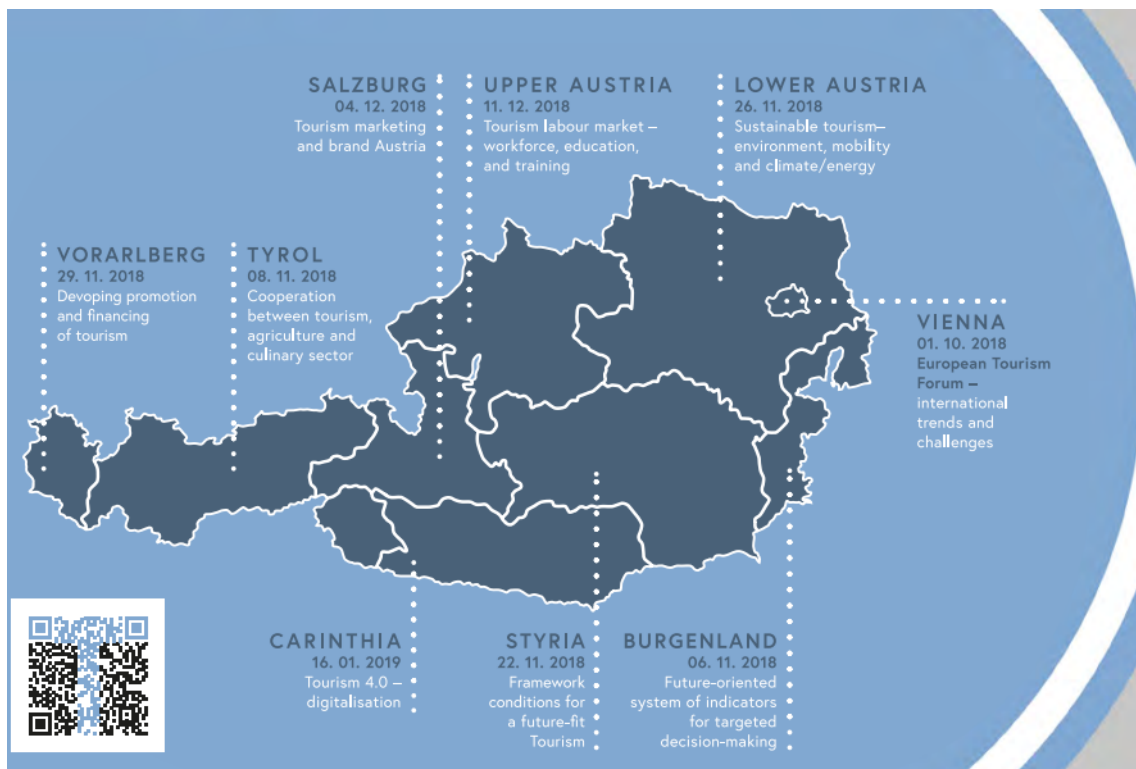


Figura 36: fonte Plan T- Master Plan for tourism

Le linee d'azione della strategia si dipanano in diversi ambiti, uno dei quali è la percezione delle potenzialità turistiche agli occhi non solo dei visitatori, ma anche delle comunità ospitanti. In questo framework 2 punti diventano essenziali:

- ❖ Comunicare il valore del turismo: far percepire in maniera chiara l'importanza del turismo non solo per l'economia nazionale, ma anche per il singolo individuo
- ❖ Focalizzarsi sull'essere umano: il focus dovrebbe essere sulla soddisfazione sia dei visitatori che della comunità locale; capire la simbiosi tra destinazione turistica e ambiente in cui delle persone vivono e crescono è fondamentale, ed è ciò che realmente crea l'autenticità turistica.

Altro ambito è quello del Destination Management, ossia la cooperazione tra i singoli attori della filiera turistica. È risaputo come oggi la cooperazione sia fondamentale per il sostentamento e lo sviluppo del turismo in una destinazione, un network di attori che agiscono di concerto è un asset fondamentale. Questo ambito è tanto più rilevante in Austria:

- ❖ Migliorare la cooperazione tra governo federale, province, destinazioni, imprese e gruppi d'interesse. Tuttavia queste cooperazioni di rado sorgono spontaneamente, esse necessitano di incentivi e di facilitazioni.
- ❖ Stabilire delle piattaforme open source che permettano di scambiare idee, competenze e conoscenze tra i diversi attori

La digitalizzazione si sviluppa in diversi punti:

- ❖ Implementazione del 'Next Level Tourism Austria'
- ❖ Supportare il progresso digitale in tutti gli ambiti d'impresa, far sì che esso non sia diseguale e dare l'opportunità a tutte le imprese di beneficiarne
- ❖ Creare DMS per ogni macro-destinazione del settore austriaco

È di fondamentale importanza attuare un sistema lavorativo attraente e competitivo:

- ❖ Semplificare i regolamenti e ridurre l'onere burocratico
- ❖ Sicurezza economica a piccole imprese e imprese familiari
- ❖ Attuare una giusta competitività tra imprese, ponendo attenzione alla sharing economy e alle OTA

Abbiamo già accennato alla sostenibilità, a livello concreto le linee d'azione si articolano come segue:

- ❖ Istituire l'Austria come una destinazione green, in particolare imprese e destinazioni sostenibili devono possedere marchi e certificazioni di qualità, i quali agiscono come riflettori di eccellenza e prestigio
- ❖ Produrre e conservare nuovi tipi di energia rinnovabile, in particolare con la decentralizzazione della fornitura di energia
- ❖ Sinergie tra sistemi di trasporto per promuovere l'utilizzo di modalità di trasporto ecologiche e non inquinanti
- ❖ Disincentivare l'uso della plastica nelle strutture ricettive e nella ristorazione

Il rapporto tra turismo e agricoltura è da sempre presente e uno degli ambiti di maggiore eccellenza in suolo austriaco. Le potenzialità per una simbiosi efficiente sono enormi, e fungono anche da veicolo per la sostenibilità futura:

- ❖ Equilibrare e bilanciare l'utilizzo del suolo tra scopi turistici e scopi agricoli
- ❖ Rilanciare e promuovere l'intersettorialità nei vari *Lander*, in modo da consolidare l'offerta turistica e rendere agricoltura ed enogastronomia settori chiave in ambito turistico
- ❖ Rendere l'Austria una destinazione culinaria, rinforzando la sua percezione come area di eccellenze sia in ambito di prodotti tradizionali che di ristorazione stellata
- ❖ Utilizzare le vaste aree naturali come target per escursioni e immersioni nella natura, con la creazione di itinerari slow food

Per quanto riguarda il Destination Marketing, è fondamentale avere una visione olistica e globale del mercato turistico, in particolare per:

- ❖ Mantenere l'attrattività austriaca nei settori del turismo invernale, enogastronomico e culturale, in particolare per il mercato tedesco. Accrescere l'attrattività per i mercati asiatici, in particolare i flussi provenienti da India e Cina
- ❖ Utilizzare le tecnologie digitali per il marketing e product development
- ❖ Rafforzare l'immagine austriaca come destinazione culturale ed enogastronomica, promuovendo le eccellenze in ambo i settori

Altro ambito rivisto dalla strategia riguarda la misurazione degli impatti turistici. Se il successo di una destinazione si basa sul numero di arrivi e presenze, queste statistiche da sole offrono un quadro parziale e incompleto. Si rendono necessari strumenti e tecniche di misurazione che permettano la visione più ampia possibile. A tal riguardo, sono essenziali sistemi quali il TSA (Tourism Satellite Account), che permette di calcolare il valore aggiunto e di avere una percezione chiara della dimensione economica del settore. Sulla base dei calcoli del TSA si possono osservare le spese dei visitatori, distribuite nelle varie categorie:

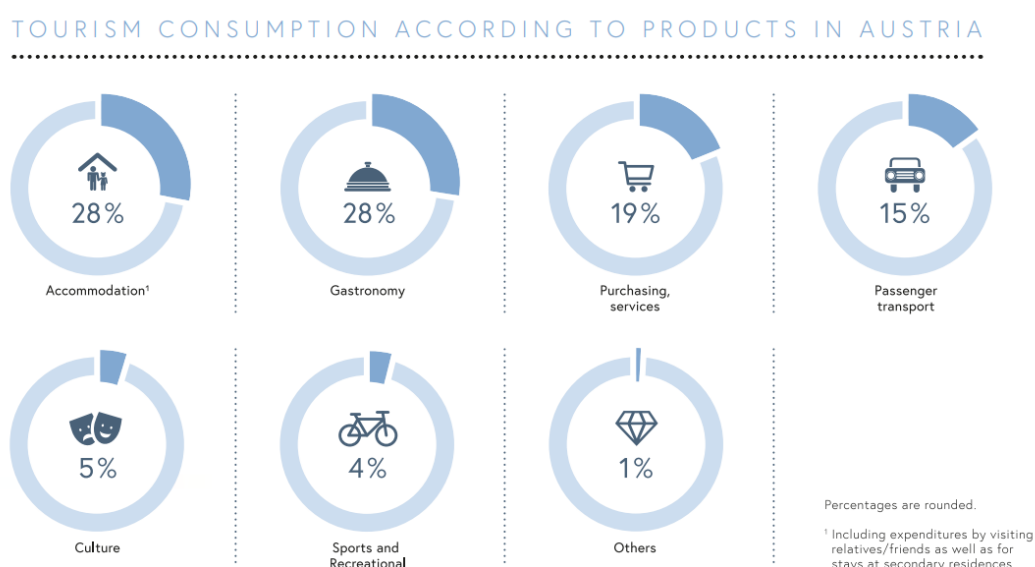


Figura 37: fonte Plan T- Master Plan for tourism

4.2 La città di Salisburgo, cultura e musica

Salisburgo è una città con poco più di 150.000 abitanti dell'Austria centro settentrionale. Capitale del *Länder* omonimo, la città è conosciuta principalmente per la sua architettura barocca e per il suo rapporto con la musica classica, in quanto città natale del celebre compositore Wolfgang Amadeus Mozart.

Il nome "*Salzburg*" per riconoscere la città viene nominato per la prima volta nel 755 e deriva dall'economia portante della città, l'estrazione di sale dalle miniere di salgemma delle vicine montagne, collegate alla città dal fiume Salzach. *Salzburg* in tedesco significa letteralmente "borgo del sale" e lo stesso fiume che attraversa la città ha un significato affine a "via del sale".

Tracce di insediamenti nell'area dell'attuale città sono state documentate fin dal Neolitico; si pensa divenne in seguito un accampamento celtico. A partire dal 15 a.C. il piccolo centro abitato diventa un'importante città romana della provincia del Noricum. Intorno al VII secolo venne fondata l'abbazia di San Pietro, il monastero più antico di tutta l'area germanica, che costituì il nucleo attorno al quale venne costruita la città di Salisburgo. Nel 798 Papa Leone III nomina Salisburgo Arcidiocesi, dietro richiesta dei re dei franchi, Carlo Magno. Nel 1077 inizia la costruzione della fortezza di *Hohensalzburg* ("Alta Salisburgo"). Nel 1167 la città viene quasi completamente rasa al suolo da un incendio provocato dai fautori di Federico Barbarossa, avverso alla signoria di Salisburgo. Nel 1481 il principato si rende definitivamente indipendente dalla Baviera, avendo l'imperatore Federico III garantito alla città il diritto di libera scelta del consiglio cittadino.

Nel XVII secolo la città venne profondamente trasformata secondo il gusto Barocco, cambiamento dovuto in gran parte all'interesse dei vescovi principi che ressero le sorti della città in quel periodo. Tra questi vescovi, risalta la figura di Wolf Dietrich Von Raitenau, nato da nobile famiglia austriaca imparentata coi Medici, da sempre appassionato di paesaggi e architetture italiane, fece costruire il celebre *Schloss Mirabell* (castello di Mirabell). Tra il 1675 e il 1690 si svolsero nella città una serie di processi per stregoneria noti come processo alle streghe di Salisburgo: la caccia alle streghe portò alla condanna a morte 139 persone; i processi rimangono d'interesse storico per il singolare

fatto che le vittime furono prevalentemente di sesso maschile anziché femminile. Nel 1756 nacque a Salisburgo Wolfgang Amadeus Mozart.



Figura 38: rappresentazione storica della città di salisburgo, 1825

Durante l'illuminismo il sistema scolastico venne riformato secondo l'esempio austriaco, e numerosi artisti e scienziati si stabilirono nella città. Il potere temporale dei vescovi venne abolito nel 1803, e così il principato di Salisburgo passò sotto il controllo diretto del Granduca Ferdinando III di Toscana. Nel 1816 entrò ufficialmente a far parte dell'impero austro-ungarico, divenendo territorio della corona d'Austria. Dopo la seconda guerra mondiale la città vede un periodo di pace e prosperità, l'11 Agosto 1945 riprese la rassegna annuale del festival di Salisburgo.

Dal 1997 Salisburgo fa parte dei siti dichiarati Patrimonio Mondiale dell'Umanità dall'UNESCO.

Con quasi 3 miliardi di indotti diretti dovuti al turismo, Salisburgo è la seconda città austriaca per flussi e notorietà turistica, dopo Vienna. Nel Lander omonimo, oltre 30.000 persone sono impiegate direttamente nel settore turistico. La città è famosa in tutto il mondo non solo per il suo legame con Mozart, ma anche per lo splendore artistico e per la massiccia campagna di eventi, culturali e non, che la contraddistinguono ogni anno.



Figura 39: veduta di Salisburgo

La città di Salisburgo ospita 3 università diverse, ed è rinomata per le sue scuole di turismo. L'università più rinomata della città è la *Paris Lodron University*, in onore del suo fondatore, l'arcivescovo Paris Lodron. È composta da 4 facoltà: teologia cattolica, giurisprudenza, sociologia e scienze naturali. Fondata nel 1622, conta oltre 14.000 studenti.



Figura 40: Paris Lodron University, Salzburg

La città ha un settore terziario e secondario particolarmente sviluppati, essendo un centro internazionale di turismo, istituti finanziari, industrie alimentari, chimiche e tessili. Il tasso di disoccupazione è diminuito considerevolmente negli ultimi anni, essendo oggi sotto il 4,6 %; la città, in virtù della sua eterogenea offerta turistica, è in grado di sostenere un alto grado di destagionalizzazione, anche se i periodi di maggiore influsso rimangono quelli estivi.

Month	2015	2016	2017	2018
January	86.624	81.769	96.915	98.453
February	76.474	82.436	90.516	97.009
March	96.139	105.577	107.502	123.089
April	116.962	125.406	139.239	139.651
May	143.322	145.252	157.169	164.638
June	153.809	155.494	171.650	172.499

20



July	185.033	188.299	204.513	206.548
August	181.064	183.229	195.511	203.623
September	152.559	159.720	169.083	172.290
October	130.003	141.776	156.473	154.822
November	101.486	115.440	120.479	132.611
December	130.615	144.871	149.006	156.070
Total	1.554.090	1.629.269	1.758.056	1.821.303

Figura 41: fonte Landesstatistik und Verwaltungscontrolling – Land Salzburg 2019

A far da finestra turistica alla destinazione sono preposte due organizzazioni principali, quella afferente alla città (Salzburg.info) e quella regionale (SalzburgerLand Tourismus Gesellschaft). Quest'ultima è la DMO del Land di Salisburgo, ed è in cooperazione con diversi business e aziende per rafforzare e sviluppare l'offerta turistica della destinazione.

L'aeroporto di Salisburgo è situato in una posizione strategica, non lontano dal centro storico, dunque si rivela importante la partnership con la DMO, la quale ha stretto legami anche con le compagnie aeree, tra cui Airberlin, Lufthansa, Austrian airlines.

Altre importanti partnership sono collegate al mondo del business, dell'enogastronomia, dei trasporti, con il mondo dello sport (in particolare RedBull Salzburg, la squadra di calcio della città) e con gli eventi, in particolare il Salzburg Festival.

La destination card regionale è la Salzburgerland Card, la quale permette vantaggi e sconti per oltre 180 attrazioni e località. Le principali agevolazioni riguardano lo sport, la cultura, le attrazioni e la mobilità, di particolare utilità è la mappa interattiva che si può trovare nel sito web dedicato, che mostra tutti i luoghi inclusi nella card, suddivisi per tipologia.

Il sito di salzburgerLand permette di prenotare alberghi, eventi e infrastrutture, con una finestra che confronta i vari prezzi e altre caratteristiche. Per quanto riguarda gli alberghi, è possibile una ricerca avanzata per numero di stelle e altre features quali l'ingresso ai cani, il servizio WiFi, l'accessibilità per disabili e la presenza di saune, terme e piscine

Il sito offre una panoramica dell'offerta turistica regionale, focalizzandosi sul turismo invernale, sportivo ed enogastronomico. Sono elencate tutte le località del Land, con una breve descrizione e un'overview delle offerte in loco.

Il sito della DMO cittadina, Salzburg.info, offre una panoramica esaustiva del settore turistico e culturale locale, elencando le principali attrazioni, musei, luoghi e manifestazioni della città. Inoltre, fornisce informazioni dettagliate sul settore della gastronomia e dell'accoglienza. È presente una finestra con la guida a ristoranti, pub, pasticcerie, cafes e osterie tradizionali, dando la possibilità di chiamare direttamente il luogo per la prenotazione.

Essendo Salisburgo una città dalle dimensioni contenute, è in un certo senso facilitata la capacità della DMO di agire in maniera strategica nel territorio, ossia in quella capacità di gestire i diversi soggetti per creare una visione condivisa e con obiettivi comuni.

Ciò si può vedere soprattutto nell'efficacia e nella gamma di servizi offerti dalla Salzburg Card, eccellente strumento di destination management, riunendo e integrando in sé tanti servizi e tanti fattori di attrazione.

Le attrazioni principali della città sono concentrate nel relativamente piccolo centro storico, esse si rendono facilmente raggiungibili a piedi da un sito all'altro, e questo è sicuramente un grande beneficio. La Salzburg Card permette, a partire da 67 euro al giorno, i seguenti vantaggi:

- Ingresso gratuito in tutte le attrazioni e musei della città
- Utilizzo gratuito dei mezzi di trasporto pubblico (incluse funicolare della fortezza, funivia dell'Untersberg, ascensore del Mönchsberg, navigazione sul fiume Salzach)
- Riduzioni per manifestazioni culturali e concerti
- Ulteriori agevolazioni per mete turistiche nel Land Salisburghese
- Accesso rapido ad alcuni luoghi, senza dover fare la fila

La carta è disponibile nei piani di 24, 48 e 72 ore, ed è supportata in forma digitale.

La finestra web dedicata all'accoglienza è particolarmente curata, avendo una moderna e semplice interfaccia che consente di visualizzare gli alberghi cittadini attraverso una mappa interattiva, confrontando prezzi, servizi e dando la possibilità di fare ricerche approfondite, usando filtri quali la tipologia di struttura ricettiva, il numero di stelle e il nome della struttura.

Il sito della DMO offre inoltre una panoramica facilitata sulle principali attrazioni e manifestazioni cittadine, fornendo informazioni estremamente dettagliate sui servizi che il circuito turistico ha da offrire. Una finestra particolarmente utile in tal senso è il calendario degli eventi, che mostra quali e quante manifestazioni sono in programma nel periodo considerato, funzione che semplifica ulteriormente la ricerca del turista, vista e considerata la mole di manifestazioni previste ogni anno.

La DMO offre la possibilità di acquistare pacchetti turistici, magazines, biglietti e attività tematiche per famiglie e singoli. Direttamente dal sito sono acquistabili le brochures guida a Salisburgo, presenti in 9 lingue; ve ne sono diverse e sono complete e dettagliate di informazioni, dal turismo musicale a quello culturale a quello sportivo.

Gli uffici di informazione turistica sono principalmente due: uno situato in *Mozartplatz*, l'altro nella stazione centrale.

Il sito offre anche la possibilità di prenotare tour guidati nella città, anche questi di diversa tipologia.

Salisburgo ha la minor percentuale di disoccupazione tra le città austriache, e dunque tra le minori percentuali in tutta Europa. Il potere d'acquisto del cittadino medio è il più alto in Austria, le performances degli export sono sopra la media. La qualità della vita è uno dei punti forti della città: 82 anni è l'età media, rendendo in tal senso Salisburgo una delle città più virtuose a livello globale. A ciò contribuisce una buona qualità dell'aria, favorita dalla posizione geografica della città che è circondata da natura e montagne.

Andiamo ora ad approfondire le principali attrazioni della città.

Al di sopra di Salisburgo dominano le possenti mura della Fortezza *Hohensalzburg*, uno dei complessi fortificati ancora conservati più grandi d'Europa. La costruzione impressionante rispecchia l'ambizione di rappresentanza e la dimostrazione del potere autoritario e politico dei principi arcivescovi d'un tempo.

Per secoli il ripido cono roccioso fu particolarmente apprezzato per la sua posizione strategica al margine settentrionale delle Alpi. Nell'anno 1077 l'arcivescovo *Gebhard I° von Helfenstein* fece costruire per la prima volta un complesso fortificato al di sopra della città della Residenza. Il motivo per questa prima fase di costruzione era la lotta per le investiture fra l'imperatore tedesco Enrico IV° e Papa Gregorio VII°, sostenuto dall'arcivescovado di Salisburgo.

L'arcivescovo *Gebhard* fu costretto all'esilio nel 1085, i suoi successori terminarono i progetti a seguire. La Fortezza Hohensalzburg subì tre fasi di costruzione, rese necessarie dallo sviluppo delle armi offensive alle quali bisognava far fronte con costruzioni sempre più fortificate. Hohensalzburg ottenne il suo aspetto attuale intorno al 1500, in seguito ad un periodo intenso di costruzioni sotto l'arcivescovo *Leonard von Keutschach*. Nel 1501, durante il suo regno, venne costruito il palazzo ad uso abitativo detto "*Hoher Stock*", furono realizzate svariate cisterne e rese più alte le torri già esistenti. I bastioni esterni furono costruiti a partire dal XVI secolo, come precauzione contro le invasioni turche.

L'unica volta in cui la fortezza venne assediata fu durante la rivolta dei contadini, nel 1525, i quali tentarono invano di prendere il castello.

La fortezza fu ristrutturata dal XIX secolo e divenne un'attrazione turistica con lo sviluppo della funivia *festungsbahn*, nel 1892, la quale permette ai visitatori di arrivare direttamente al castello senza camminare.



Figura 42: Hohensalzburg

La città è rinomata per le numerose chiese e monasteri, retaggio del potere arcivescovile nei secoli. La cattedrale di Salisburgo è una chiesa barocca risalente al XVII secolo, la cui progettazione avvenne ad opera dell'architetto italiano Santino Solari. In questa chiesa fu battezzato Wolfgang Amadeus Mozart; nel 1944 la chiesa venne danneggiata dai bombardamenti ma fu completamente ristrutturata nel 1959.



Figura 43: veduta della Cattedrale di Salisburgo

L'abbazia di *Nonnberg* fu fondata nel 715 dall'arcivescovo *Rupert von Salzburg*, è ad oggi tra i conventi femminili più antichi del mondo. Un lampante esempio di architettura gotica è la Chiesa Francescana; eretta tra il 1408 e il 1450, i suoi interni gotici ad oggi sono una delle più eloquenti testimonianze di questo stile.



Un edificio della *Getreidegasse* desta particolare interesse: è ubicato al n° 9 ed è la Casa natale di Wolfgang Amadeus Mozart. Il figlio più famoso di Salisburgo vi nacque il 27 gennaio del 1756. Per ben 26 anni, a partire dal 1747, la famiglia abitò l'appartamento situato al terzo piano dell'edificio. Mozart vi trascorse l'infanzia e la gioventù insieme ai suoi genitori Leopold e Anna Maria. La Casa natale del famoso compositore attira ancora

oggi gli amanti di Mozart e gli appassionati di storia provenienti dal mondo intero. Nel 1880 la Fondazione Internazionale *Mozarteum* vi inaugurò per la prima volta un museo. Negli anni a seguire fu man mano ampliato ed oggi è fra i musei più visitati di tutta l’Austria.



Figura 45: Casa natale di Mozart

Il palazzo di *Mirabell* fu iniziato nel 1606, per volere dell’arcivescovo Von Raitenau. Quando l’arcivescovo venne arrestato nel 1612, il suo successore Mark Sittich von Hohenems rinominò l’impianto, dandogli il nome *Mirabell*, una fusione tra le due parole ‘mirabile’ e ‘bella’. Fu modificato secondo il gusto barocco nel 1720, per poi essere trasformato di nuovo nel 1818, secondo il gusto neoclassico. Particolarmente suggestive sono le sale interne del palazzo; la Sala dei marmi, l’ex salone delle feste del principe arcivescovo, è considerata una delle “sale per matrimoni più belle del mondo”. Vi hanno suonato già Leopold Mozart e i suoi figli Wolfgang e Nannerl. Oggigiorno vi vengono celebrati regolarmente matrimoni, vi si tengono convegni e vi vengono conferite onorificenze. La Sala dei marmi ospita anche i suggestivi Concerti nel Castello Mirabell. La “Scala degli angeli”, che conduce alla sala, è decorata con numerosi putti.

Il Giardino di Mirabell venne riallestito intorno al 1690 sotto l’arcivescovo Johann Ernst von Thun. La sua forma geometrica caratteristica del barocco è ancora riconoscibile e il

suo orientamento verso il duomo e la fortezza gli dona un effetto meraviglioso, integrandolo al tempo stesso nell'insieme del centro storico.



Figura 46: veduta del giardino di Mirabell

Il principe vescovo di Salisburgo Markus Sittikus fece erigere per sé una residenza di ricreazione e divertimento: il castello di *Hellbrunn*. Questa residenza estiva venne realizzata a tempo di record negli anni tra il 1612 e il 1615. L'architetto Santino Solari, che ottenne anche l'incarico per il Duomo di Salisburgo, realizzò uno dei palazzi tardo barocchi più maestosi dell'intera Austria.

Nel grande parco attorno al castello sono disseminate numerose fontane, ancora funzionanti, che l'arcivescovo fece posizionare con l'intento di fare arguti scherzi agli ospiti della sua residenza e che ancora oggi sono utilizzate per sorprendere e divertire i numerosi visitatori.



Figura 47: veduta del giardino di Hellbrunn

Salisburgo ha inoltre una notevole varietà di musei, a partire dal museo di scienze naturali, uno dei luoghi più visitati della città.

Il museo è dotato di diverse sale, con un acquario, un rettilario, la sala dello spazio, la sala dei dinosauri, del corpo umano e dell'oceano. Annesso recentemente al museo c'è il Science Center, dotato di quattro piani in cui è possibile sperimentare giochi interattivi per apprendere concetti di base sull'elettricità, l'idraulica, il fotovoltaico, l'acustica e la matematica.

Altro museo degno di nota è quello d'arte moderna, su una superficie complessiva di 2.300 mq si alternano esposizioni che presentano opere d'arte moderne e contemporanee oltre alle opere appartenenti alla collezione propria. Il Museo di arte moderna è stato solennemente inaugurato nel 2004 con l'équipe di architetti di Monaco di Baviera Friedrich Hoff e Zwink. Fra i dettagli architettonici dell'edificio spiccano le vetrate lungo

le scalinate, che offrono una vista magnifica sulla torre dell'acqua risalente all'Ottocento, e l'esterno dell'edificio rivestito di marmo proveniente dal monte *Untersberg*.

Il *DomQuartier* è un'attrazione culturale straordinaria situata nel cuore della città di Salisburgo. L'odierno DomQuartier coniuga il centro del potere dei principi arcivescovi d'un tempo, il Duomo e la Residenza, con il Monastero dei Benedettini di S. Pietro. Il percorso attraverso il DomQuartier ha inizio nei Saloni di gala barocchi dell'Antica Residenza e conduce attraverso la Galleria della Residenza, il Museo del Duomo fino al Museo di S. Pietro. Il piano superiore di quella che un tempo era la residenza e la sede ufficiale dei principi vescovi di Salisburgo, oggi ospita la Residenzgalerie, una meravigliosa raccolta di opere d'arte di pittori europei dal XVI al XIX secolo. La terrazza sul loggiato del Duomo offre una vista mozzafiato sul centro storico della città e sui colli che la circondano. Nell'oratorio meridionale del Duomo è ospitato il *Dommuseum* (Museo del Duomo), dove sono esposte opere d'arte dal gotico al barocco. Si tratta di oggetti provenienti non soltanto dal Duomo, ma anche da altre chiese dell'arcidiocesi di Salisburgo.

La visita del Domquartier prosegue attraverso la Sala delle Meraviglie (*Kunst- und Wunderkammer*) e la Galleria Lunga (*Lange Galerie*), e si conclude nel *Museum St. Peter*, in cui sono presentati al pubblico tesori d'arte sacra e opere d'arte dalle collezioni dell'arciabbazia di St. Peter.

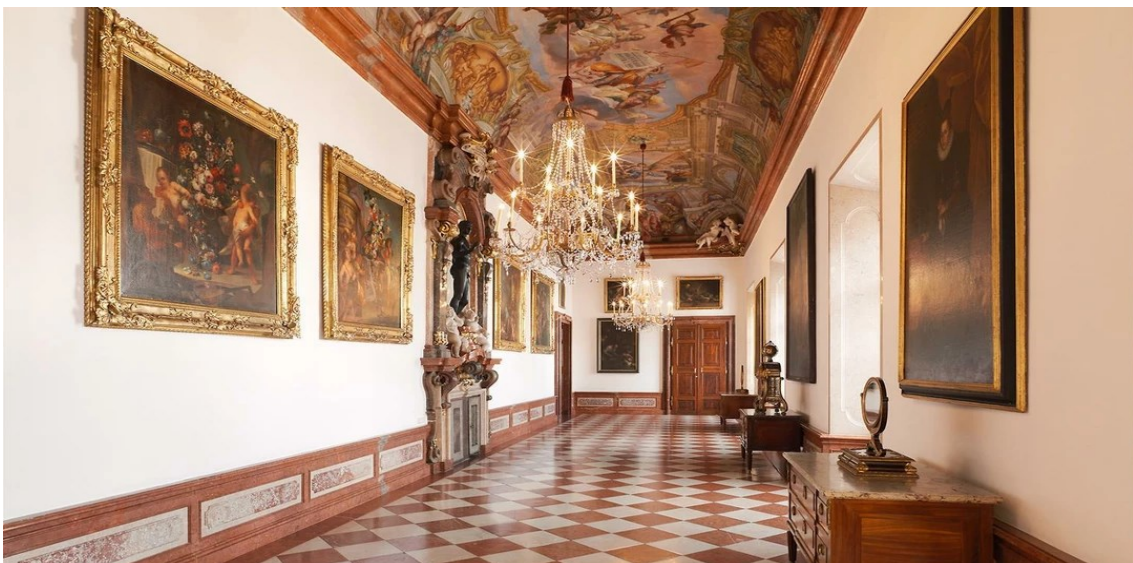


Figura 48: fonte Salzburg.info, interni del Domquartier

Il Museo di Salisburgo è ospitato nella *Neue Residenz* (Nuova Residenza) splendidamente restaurata. La Neue Residenz nel centro storico di Salisburgo, un tempo chiamata anche Palazzo Nuovo, fu costruita dal principe arcivescovo Wolf Dietrich von Raitenau a est del Duomo di Salisburgo. Il principe ecclesiastico, allora il più ricco dell'intero Sacro Romano Impero, avviò questo primo progetto edilizio nel 1588 dopo la demolizione delle case cittadine e dei canonici ivi presenti. Il Salzburg Museum fu creato dopo il periodo turbolento delle guerre napoleoniche, principalmente atto a preservare il patrimonio culturale e identitario della città.

Oggi la Neue Residenz - Il "Nuovo palazzo residenziale" - è una delle sei sedi espositive del Museo di Salisburgo. Ha aperto le sue porte al pubblico il 30 maggio 2007 dopo diversi anni di ricostruzione e di essere dotato di una moderna installazione museale. Da allora, l'aspirazione del Museo di Salisburgo è stata quella di presentare la storia artistica e culturale della città e della regione di Salisburgo nelle sue collezioni sui circa 3000 m² di superficie espositiva del museo

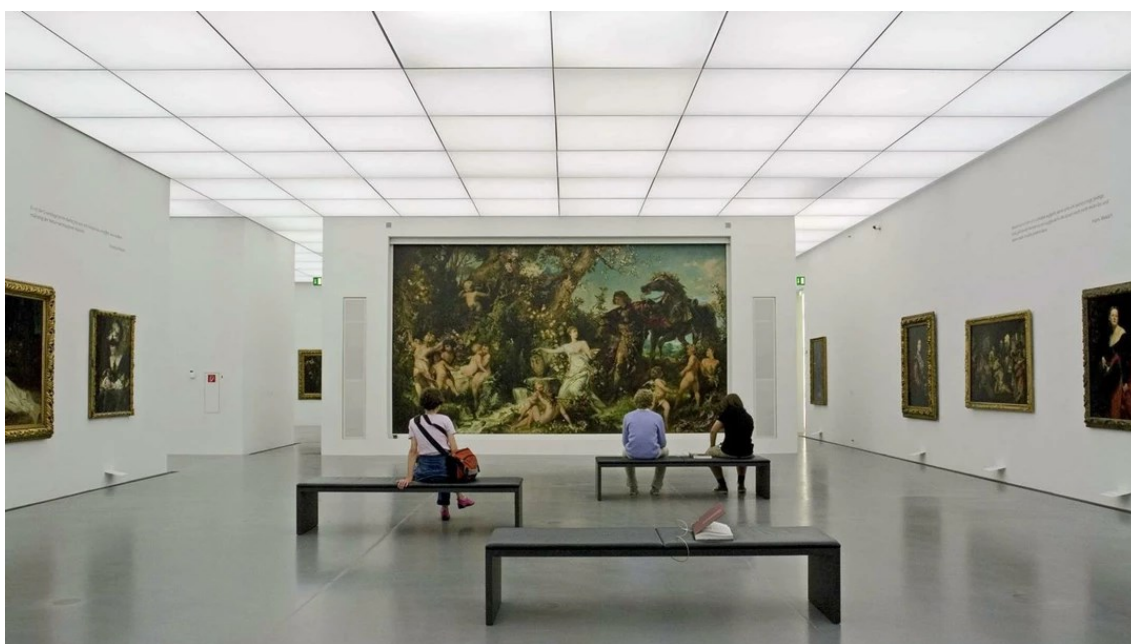


Figura 49: sala espositiva del Salzburg Museum



Figura 50: veduta esterna del Salzburg Museum

A 40 km a sud di Salisburgo sorge la fortezza di *Hohenwerfen*, la quale venne costruita nel 1075, in piena lotta per le investiture, per volere dell'allora arcivescovo *Gebhard von Helfenstein*, alleato di papa Gregorio VII.

La struttura iniziale non era come appare oggi, ma si trattava probabilmente di semplici costruzioni in legno a mero scopo di difesa e sorveglianza. Solo successivamente questa struttura embrionale venne ampliata e fortificata. Ciò nonostante la fortezza di Hohenwerfen era tra le più all'avanguardia dell'epoca medievale. Si presume che abbia raggiunto la dimensione e la forma odierna solo nel XV° secolo, quando l'arcivescovo *Matthäus Lang* decise di ricostruire la fortezza ampliandola ulteriormente e rafforzandola.



Figura 51: fortezza di Hohenwerfen

Lo Zoo di Salisburgo contiene al suo interno più di 150 specie per un totale di 1500 animali. Già nel XV secolo, l'area dell'attuale zoo, a sud di Salisburgo, era adibita a parco per la selvaggina dei principi vescovi. Il complesso di Hellbrunn, con il suo palazzo, i giochi d'acqua e lo zoo, fu progettato dal principe vescovo *Markus Sittikus* a partire dal 1612 e fu completato nel 1619.

Un'attrazione speciale dello zoo è la sezione africana con il suo ampio recinto della savana e la casa dei leoni. Nell'area eurasiatica si possono osservare panda rossi, stambecchi alpini e orsi bruni. Alla fauna americana appartengono invece i bradipi e i tapiri di pianura, mentre nel recinto dell'area australiana vivono i rari canguri wallaby parma.

Lo zoo occupa una superficie di 14 ettari che offre ampio spazio per recinti di grandi dimensioni dove gli animali si muovono liberi. Lo zoo di Salisburgo s’impegna a creare condizioni di vita il più possibile naturali per i suoi animali. A questo scopo vengono sfruttate le caratteristiche paesaggistiche di Hellbrunn, come le ripide pareti rocciose o il paesaggio alluvionale leggermente ondulato, per creare gli habitat specifici delle varie specie.



Figura 52: cartina raffigurante lo Zoo di Salisburgo

L’alto livello della gastronomia austriaca si riflette anche a Salisburgo, la quale può vantare ben 26 ristoranti premiati con una stella Michelin, un traguardo notevole se si considerano ancora le dimensioni ristrette della città. Tra questi meritano menzione il *GlassGarden*, specializzato in cucina moderna a base di carne, l’*Ikarus*, noto per le sue varianti vegetariane, il ristorante *SENNS* occupa quella che era un tempo una fonderia di campane, offrendo un menu variegato con una particolare attenzione ai vini.



Figura 53: interni del ristorante GlassGarden, Salisburgo

A complementare la raffinata gastronomia c'è un settore dell'accoglienza estremamente sviluppato. Salisburgo è nota per i suoi alberghi, molti dei quali rinomati a livello internazionale, tra cui lo *Schloss Mönchstein*, hotel a 5 stelle situato sopra il *Mönchsberg*, la collina che domina il centro di Salisburgo, l'hotel è sede inoltre del già menzionato ristorante GlassGarden.



Figura 54: Schloss Mönchstein

Altri alberghi rinomati includono il *Boutiquehotel Am Dom*, lo storico *Hotel Bristol* e il *Goldener Hirsch*.



Figura 55: Interni dell'Hotel Bristol

4.3 Il Marketing degli eventi a Salisburgo

Salisburgo è rinomata per i suoi eventi, ospitandone centinaia ogni anno, dal Festival dedicato alla musica classica, dal jazz alla danza, manifestazioni invernali e religiose, la città non per niente è nota come ‘*the stage of the world*’. Ogni anno vengono organizzate manifestazioni ed eventi legati al mondo della cultura, della musica e dello spettacolo.

L’immaginario collettivo di Salisburgo è connotato fortemente dalla figura di Mozart e dunque della musica classica in generale. Salisburgo è infatti la città natale, oltre a Mozart di diversi compositori classici, quali *Anton Adlgasser*, *Johann Michael Haydn* (il fratello minore di Joseph), *Pual Hofheimer*. Non dovrebbe sorprendere dunque che molti degli eventi tenuti a Salisburgo sono proprio legati a questa tradizione. Tuttavia, ampio spazio è altresì riservato anche a produzioni legate alla musica e alle arti moderne, tant’è che Salisburgo è una delle mete privilegiate per artisti contemporanei provenienti da tutto il mondo.

Tenuta tra i mesi di Gennaio e Febbraio, la settimana di Mozart è un evento musicale organizzato in una serie di concerti dedicati alla celebrazione della vita e della carriera del grande compositore austriaco. L’evento è organizzato dalla ‘*Mozarteum Foundation Salzburg*’, un’associazione non-profit che ha come obiettivo quello di rendere Mozart accessibile a tutti. Fondata nel 1880, oggi il loro operato si divide in ricerche scientifiche sulla vita e l’operato di Mozart, sull’organizzazione di concerti e infine la cura e la valorizzazione dei musei a lui dedicati.



Figura 56: concerto della Mozart Week, fonte Salzburg.info

Il festival *Aspekte* è stato inaugurato nel 1977 e si tiene ad anni alterni. È dedicato principalmente ad opere di compositori austriaci e internazionali vissuti nel XX secolo. Il focus è la musica contemporanea, dunque viene dato spazio anche ad artisti nuovi ed emergenti.



Figura 57: locandina dell'Aspekte festival, fonte Salzburg.info

Il Festival di Pasqua venne fondato nel 1967 da *Herbert von Karajan*, celebre direttore d'orchestra austriaco. Questo festival che mette in primo piano i concerti e l'opera lirica, ha celebrato il suo cinquantenario nel 2017.

Il Festival di Pasqua venne inizialmente concepito come integrazione del Festival di Salisburgo estivo, e in brevissimo tempo è divenuto un affermato, brillante ed esclusivo evento artistico. Istituito da Karajan, intendeva sviluppare a Salisburgo il pensiero ispiratore del festival, anche se il Festival di Pasqua non è mai stato inteso come un'estensione del festival estivo, ma si è sviluppato con un proprio profilo autonomo, anche grazie alla collaborazione di registi e interpreti d'alto livello, e a importanti produzioni operistiche.

Con il suo primo programma, il neodirettore artistico del Festival di Pasqua, *Nikolaus Bachler*, presenta un nuovo orientamento per il tradizionale festival di Salisburgo. A partire dal 2023, ogni anno sarà ospite una diversa orchestra d'alto livello, con il suo direttore principale, che farà sperimentare al pubblico di Salisburgo la propria particolare cultura e interpretazione della musica.



Figura 58: Festival di pasqua, fonte Altstadt-Salzburg.at

Nel 1973 Herbert von Karajan inaugura i primi Concerti di Pentecoste per esaudire il desiderio di potenziali abbonati del Festival di Pasqua. Fino al 1982 i Filarmonici di Berlino, diretti da Herbert von Karajan, eseguono ogni anno tre concerti per orchestra il sabato, la domenica e il lunedì di Pentecoste.

Dopo la morte di Karajan il programma comincia ad includere anche concerti di orchestre internazionali ospiti, come la Chicago Symphony Orchestra e la London Symphony Orchestra. Nel 1998 il Festival di Salisburgo cambia nome ai “Concerti di Pentecoste” definendo da allora in poi la manifestazione: Festival di Pentecoste di Salisburgo.

Il festival *Sommerszene* è incentrato sul mondo della danza contemporanea. Rappresentazioni teatrali, musica, film ed arte figurativa completano il programma della Sommerszene, che spicca ogni anno per spettacoli che propongono sempre nuove performances di alto livello. Numerose manifestazioni collaterali gratuite favoriscono inoltre il dialogo fra gli artisti e il pubblico. La Szene di Salisburgo presenta musica e teatro contemporanei sin dalla fine degli anni '60. Originariamente era intesa come

piattaforma per artisti del luogo, negli anni '70 ed '80 si è trasformata divenendo un festival internazionale d'avanguardia. La Szene, un'associazione culturale indipendente, funge da produttrice internazionale ed offre residenze ad artisti nazionali ed internazionali. Il network europeo APAP (*advancing performing arts project*) è stato fondato per sostenere ed incentivare giovani artisti. L'evento si tiene ogni giugno, e presenta decine di produzioni internazionali.



Figura 59: Sommerszene, fonte Szene-Salzburg.net

"Jazz & The City" è un festival che prevede concerti aperti al pubblico eseguiti sia nelle chiese che nei *wine bar* di Salisburgo. Artisti internazionali vi si esibiscono in un'atmosfera familiare e l'ingresso è gratuito. I luoghi in cui si svolge il festival "Jazz & The City" sono vari quanto gli artisti che vi partecipano: 70 concerti eseguiti in 30 luoghi diversi. Ad ospitarli vi sono perfino le chiese barocche di Salisburgo oltre a edifici celebri quali il Mozarteum, le Kavernen e lo Stieglkeller. Fra i luoghi dei concerti figurano anche bar, caffè, ditte artigianali, ristoranti ed alberghi.



Figura 60: Jazz & The City, fonte jazzsaalfelden.com

Nel 1946 *Tobi Reiser* inventò i Canti dell'Avvento creando un genere musicale completamente nuovo. Reiser era un musicante, cantante e cultore delle tradizioni popolari, ed invitò amici e conoscenti a cantare e suonare le musiche dell'Avvento in spazi allora persino privi di riscaldamento. Nel 1960 la manifestazione si trasferì nel Grande Teatro del Festival appena costruito.

I Canti dell'Avvento Salisburghese, rappresentati nel grande teatro del festival, attirano annualmente 36.000 visitatori provenienti da tutto il mondo. La rappresentazione include sempre musiche e canti di antica tradizione: melodie delle regioni alpine, usanze tradizionali e recitazione. I racconti dell'Avvento vengono proposti ogni anno da una prospettiva diversa con oltre 150 partecipanti, fra musicanti, attori e pastorelli.



Figura 61: concerto di avvento, fonte salzburgeradventsingens.at

Il *Winterfest* è il più grande festival di circo contemporaneo nel mondo di lingua tedesca. Ogni anno, durante l'Avvento, la manifestazione porta a Salisburgo compagnie circensi di fama internazionale e le loro ultime produzioni. Ogni inverno i tendoni da circo nel parco *Volksgarten* ospitano circa 30.000 visitatori. Alle performances circensi si aggiunge un'ampia offerta culinaria.



Figura 62: Winterfest, fonte winterfest.at

4.3.1 Il Festival di Salisburgo

Parliamo ora di quello che è a tutti gli effetti tra i più importanti festival di opera, musica e teatro a livello mondiale: il Festival di Salisburgo.

Il festival è stato fondato nel 1877 ma la sua programmazione fu discontinua fino al 1910. Alla fine della prima guerra mondiale, la sua rinascita fu dovuta a cinque personalità: il poeta e drammaturgo *Hugo von Hofmannsthal*, il compositore *Richard Strauss*, il direttore del Teatro di Salisburgo *Max Reinhardt*, lo scenografo *Alfred Roller* ed il direttore d'orchestra *Franz Schalk*.

Il festival venne concepito dai suoi creatori come una volontà di creare eccezionali eventi musicali di alto livello, in stretto rapporto con la tradizionale cultura austriaca. Allo stesso tempo il festival era inteso come un progetto contro la crisi della modernità, la perdita dei valori e d'identità tanto individuali quanto nazionali. Mentre infuriava la prima guerra mondiale gli organizzatori vollero concepire il festival come un modo per pacificare le nazioni, un ponte, una linea di connessione per avvicinare anziché allontanare.

Non è un caso che venne scelta la città di Salisburgo; aldilà dell'ovvia eredità di Mozart, Salisburgo è anche un centro relativamente piccolo, lontano dalle grandi città e dalle grandi industrie; l'intenzione era dunque quella di istituire il festival come meta di pellegrinaggio, di rifugio dai grandi sconvolgimenti dell'era moderna. Come diceva Max Reinhardt, uno dei fondatori nel 1935: ‘‘ l'inquietudine del nostro tempo, le difficoltà causate dagli avvenimenti quotidiani assumono dimensioni tali nella grande città, che la sera non riusciamo a liberarci dalle preoccupazioni della giornata come vorremmo. In tali contesti lo spettacolo in quanto tale non può essere né presentato né ricevuto, nelle grandi città non si possono celebrare le vere feste con il cuore’’.

Il Festival venne ufficialmente rifondato il 22 agosto 1920 con la rappresentazione di *Jedermann*, di *Hofmannsthal*, su un palco all'aperto, sito nella piazza del Duomo di Salisburgo. Questa rappresentazione è divenuta una tradizione ed essa viene ripetuta tutti gli anni sempre nello stesso posto.

Nel 1926 il vecchio palazzo, sede dell'arcivescovado (*Felsenreitschule*), venne trasformato in un teatro che divenne la sede principale del Festival. In questo periodo il

festival conquistò importanza e fama in tutto il mondo, non solo come luogo di esecuzione delle opere di Mozart e Strauss, ma anche di altri compositori. Il festival era sì un progetto per unificare un'Europa divisa, atto a portare milioni di persone diverse per nazionalità e cultura insieme nella piccola città di Salisburgo; era tangibile dunque l'importanza economica come quella turistica che la città avrebbe assunto per l'accresciuta popolarità.

Tale popolarità andò scemando quando l'Austria venne annessa alla Germania nel 1938 ed ebbe delle edizioni sottotono fino alla temporanea chiusura nel 1943 durante la seconda guerra mondiale. Alla fine della guerra il Festival riprese con l'edizione del 1945 subito dopo la vittoria delle forze alleate in Europa. Dopo la fine della guerra, il Festival andò lentamente riguadagnando la fama che aveva raggiunto in precedenza, di principale festival estivo, specialmente per le opere di Mozart.

Viste le dimensioni, il festival utilizza decine di locazioni per ospitare i suoi spettacoli, tra cui numerosi teatri. Il Grande Teatro del Festival, ubicato nella *Hofstallgasse*, fu costruito fra il 1956 e il 1960 su progetto dell'architetto *Clemens Holzmeister* ed è uno dei luoghi più avvincenti delle rappresentazioni del Festival di Salisburgo.

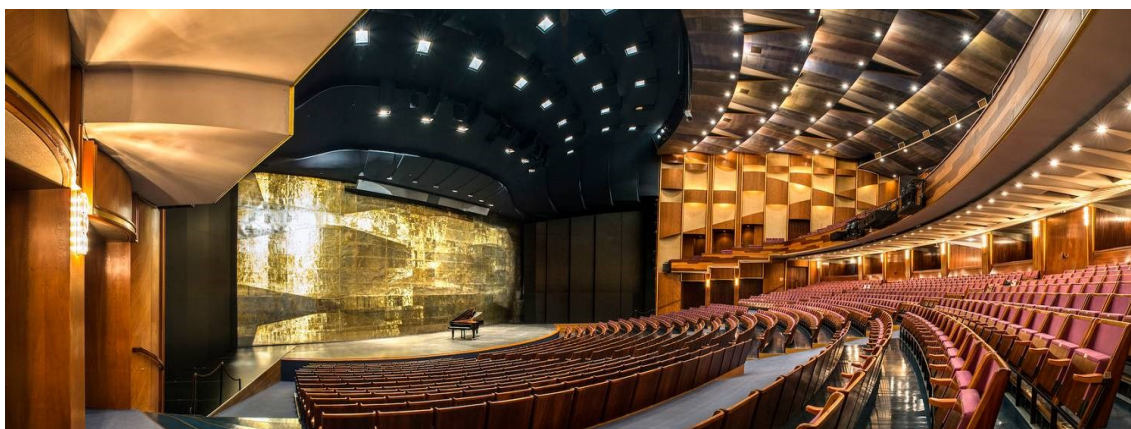


Figura 63: Grosses festspielhaus, Salzburg

Altre locazioni includono la piazza antistante il Duomo di Salisburgo, la Kollegienkirche, il Mozarteum, il Teatro delle marionette.



Figura 64: Mozarteum hall, fonte salzburg.info

Nel 2006 il Festival ha celebrato il 250° anniversario della nascita di Mozart allestendo tutte e 22 le opere del compositore austriaco, comprese due opere incompiute, ottenendo un grande successo di pubblico e critica. Il festival offre una programmazione estremamente ampia, ospitando opere liriche, concerti sinfonici, recital, drammi, commedie e altri generi teatrali, Oltre a Mozart, viene dato ampio spazio alla musica di altri noti compositori, tra cui Beethoven, Verdi, Tchaikovsky.

Vista la fama e l'appeal della manifestazione conduttori, direttori, pianisti, violinisti e solisti di fama internazionale vengono invitati ogni anno. L'acquisto dei biglietti avviene con mesi di anticipo, vista l'alta richiesta, ed il prezzo varia dai 5 ai 450 euro.

Con quasi 200 spettacoli spalmati in 43 giorni, tra Luglio e Agosto, il festival è considerato come il cuore del turismo salisburghese, e tra le manifestazioni culturali più conosciute e importanti al mondo.

Il festival direttamente e indirettamente crea valore per un totale di 183 milioni di euro, impiegando 28.000 persone a tempo pieno. Di questi introiti, circa 77 milioni vanno a beneficio del settore pubblico austriaco. Sono altresì da considerare gli effetti intangibili,

i quali influiscono pesantemente sui flussi e la percezione turistica della destinazione austriaca.¹⁹

- L'alto livello di ospitalità e accoglienza che caratterizza Salisburgo si è concretizzato grazie al festival, esso infatti ha innescato una forte domanda per hotel e ristoranti di lusso. L'alta concentrazione di ristoranti Michelin a Salisburgo ne è la prova
- Il fatto che Salisburgo ospiti diverse e rinomate scuole di turismo è risultato della cultura turistica, propulsione iniziata nei primi decenni del '900 proprio grazie al festival
- La fondazione dell'università Mozarteum, un'accademia musicale di livello internazionale, è concepibile solo grazie alle connessioni col festival
- La capacità logistica e di network di Salisburgo sono ad un livello superiore: in nessun'altra città austriaca sarebbe possibile organizzare un evento così grande e articolato, ed effettivamente distribuirlo in località diverse all'interno della città. Ciò è possibile grazie alla presenza di numerose aziende di catering, di trasporti e di specialisti dell'organizzazione di eventi
- Grazie alla sua secolare tradizione, il festival non solo è uno dei punti di riferimento della vita culturale di Salisburgo, ma anche un fattore di stabilità economica e occupazionale
- A fare parte di 'un ecosistema del festival' sono anche guide turistiche, i media, alberghi, ristoranti e l'aeroporto di Salisburgo
- Il brand development della città è in larga parte dovuto al Festival e al suo influsso nei media e nell'immaginario collettivo, non solo austriaco ma anche internazionale

Generalmente, è appurato dunque che il Festival di Salisburgo abbia enormi impatti non solo a livello locale, ma anche nazionale. Tuttavia, non si possono considerare solo i bilanci positivi o i ritorni economici come scala di successo, ma bisogna includere anche gli impatti ambientali e di sostenibilità. Non solo, anche il benessere dei cittadini autoctoni e i benefici o aspetti negativi che il festival porta loro è essenziale per comprendere come e se un evento sia realmente parte del tessuto sociale locale.

¹⁹ 2017 *WKS Report Salzburg Festival*

Andremo dunque ora ad analizzare quelli che sono gli impatti a livello economico, ambientale e socio-culturale del festival.

Avendo già parlato dei ritorni economici, sia a livello locale che nazionale, approfondiremo ulteriormente l'impatto economico del festival. Innanzitutto i turisti che partecipano al festival, per ovvie ragioni, hanno una permanenza media maggiore rispetto ad altri tipi di turisti, 6 giorni; ciò va a beneficio soprattutto di ristoranti e alberghi. I turisti del festival che soggiornano fuori Salisburgo hanno una permanenza media ancora maggiore, 10 giorni; essi infatti approfittano di un'ampia offerta di attività come il golf, le escursioni nella natura e la visita alle attrazioni che il Salisburghese offre.²⁰

Di seguito è presentata una tabella che indica le spese totali dei turisti del festival nell'estate 2016

Category of expenditure	Level of expenditure
Accommodation and meals	77.000.000 €
Purchases	26.000.000 €
Culture and leisure	5.000.000 €
Personal services	7.500.000 €
Traffic	4.000.000 €
Miscellaneous	9.000.000 €

Table 4: Distribution of the revenue generated by the Salzburg Festival among the categories of expenditure

Figura 65: fonte The Impact of the “Salzburg Festival” on Salzburg’s Tourism Based on the Three Pillars of Sustainability

La tabella conferma la grande importanza che il festival ha per il settore dell'accoglienza, ricevendo la spesa più alta, 77 milioni di euro, una cifra che è tre volte maggiore rispetto alla seconda categoria di spesa, ossia gli acquisti.

²⁰ Baratta Francesca, *The Impact of the “Salzburg Festival” on Salzburg’s Tourism Based on the Three Pillars of Sustainability*

Il visitatore medio del festival ha una spesa giornaliera media pari a 319 euro, ciò non include le spese per gli acquisti dei singoli biglietti.

Category of expenditure	Level of average expenditure
Accommodation and meals	191 €
Purchases	64 €
Personal services	19 €
Culture and leisure	13 €
Traffic	10 €
Miscellaneous	22 €

Table 5: Daily expenses of festival visitors

Figura 66: fonte The Impact of the “Salzburg Festival” on Salzburg’s Tourism Based on the Three Pillars of Sustainability

Anche questa tabella conferma come le spese destinate all’ospitalità siano, con distacco, le maggiori, con una media di 191 euro al giorno.

Il budget per l'edizione del 2018 si attestò sui 61 milioni di euro, di cui 46 (74% del budget totale) self funding, 13 milioni (21%) provenienti dal settore pubblico, e 3 milioni (5%) provenienti dal fondo del turismo di Salisburgo.

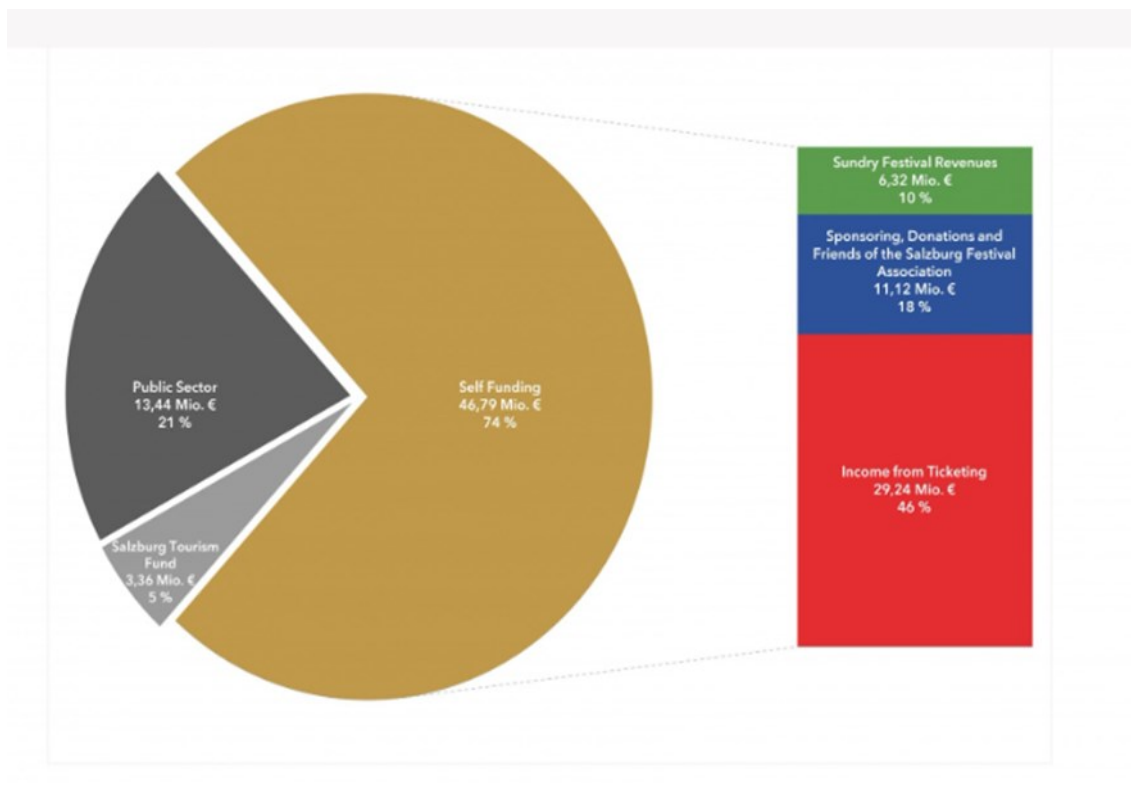


Figura 67: fonte salzburgerfestspiele.at

Al giorno d'oggi la questione climatica è di pubblico interesse, si preme sempre più per la necessità di ridurre gli effetti negativi dell'impatto umano e per la creazione di un modello di sviluppo sostenibile. Tra le considerazioni più importanti vi sono la qualità dell'aria, l'inquinamento dell'acqua e l'usura delle risorse ambientali.

È chiaro, viste le sue dimensioni, come il festival di Salisburgo abbia un impatto notevole sull'ambiente locale. Il festival, come si sa, attrae un ampio numero di visitatori ogni anno, i quali provengono da ogni parte del mondo. L'impatto di questi spostamenti è

considerabile, considerando soprattutto come la maggioranza dei visitatori usi l'automobile.

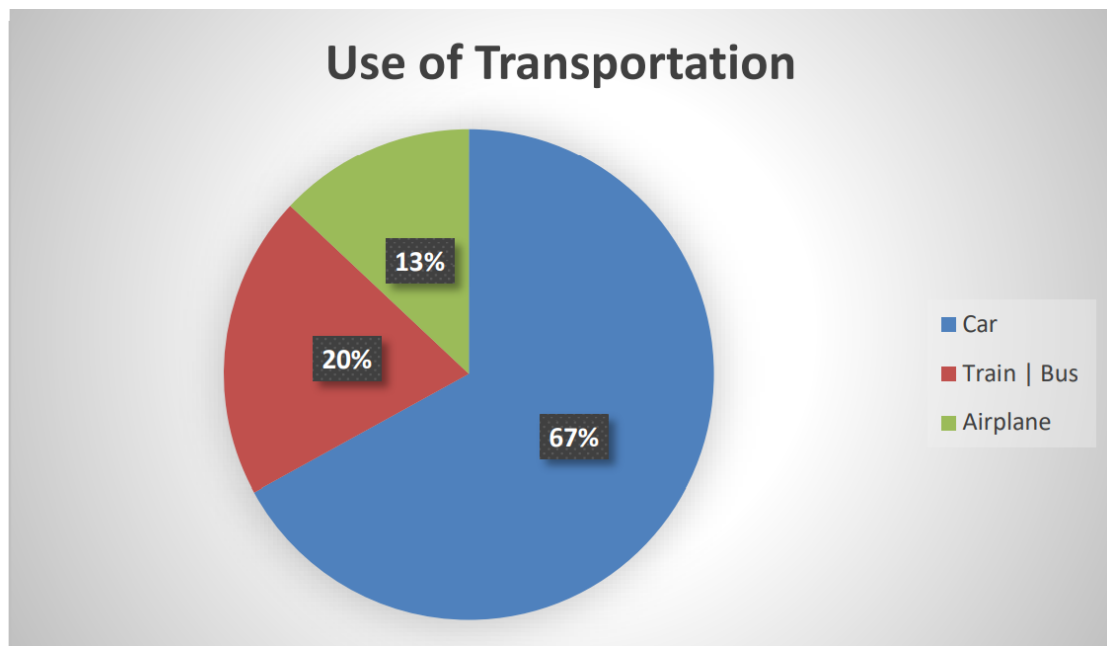


Figure 6: Use of Transportation

Figura 68: fonte *The Impact of the "Salzburg Festival" on Salzburg's Tourism Based on the Three Pillars of Sustainability*

Come si può vedere dalla tabella sopra riportata, il 67% dei visitatori utilizza l'auto, il 20% il treno o il bus, e il 13% il trasporto aereo.

Se andiamo ad analizzare le percentuali per il trasporto interno alla città, troviamo che il 67% usa l'auto, i bus/treni calano considerevolmente, essendo usati solo dal 3%, e assume una prominenza particolare il trasporto di taxi, il quale si attesta al 13%.

Questi dati sottolineano come il festival, indirettamente, abbia degli effetti negativi sull'inquinamento e sulle emissioni locali. Fattori come un'elevata permanenza media dei visitatori causano un'ulteriore sforzo all'ambiente. Inoltre, problemi di eccesso di carico per il territorio sono particolarmente problematici nel lungo periodo, in quanto comporterebbero l'eventuale stagnazione e degrado della destinazione.

Conseguentemente, risulta importante raggiungere degli standard di sostenibilità e un piano a lungo termine che prenda in considerazione il controllo e l'eventuale riciclo delle risorse locali, per evitare l'usura e il degradamento delle risorse territoriali.

Per quanto riguarda gli impatti socio-culturali del festival, è importante notare come vi sia sempre la possibilità che si sviluppino interazioni negative tra la comunità ospitante e le folle di turisti attratti dall'evento. Ciò creerebbe frustrazione e insoddisfazione, soprattutto per la comunità locale, mettendo a serio rischio il successo dell'evento. Dunque mantenere la soddisfazione dei locali è una priorità assoluta per evitare potenziali impatti negativi.

Fattori come la congestione del traffico, problemi di parcheggio e sovraffollamento nel centro cittadino hanno un effetto negativo sul benessere dei locali. D'altra parte, alcuni fattori come la crescente interazione sociale o il desiderio di evadere dalla quotidianità e dalla noia hanno diversi effetti positivi sulla qualità della vita locale. Oltre a ciò, un festival ben congegnato può promuovere l'orgoglio e il senso civico di una comunità, e si può dire con un certa sicurezza che questo è il caso di Salisburgo, che grazie al suo festival è riuscito a creare un'immagine peculiare e attrattiva anche per i residenti.

Uno degli obiettivi più importanti della sostenibilità socio-culturale è quello di rafforzare gli scambi e le interazioni tra culture diverse, diminuendo allo stesso tempo il loro impatto sulle risorse del territorio.²¹ Il festival e le sue offerte culturali attraggono un pubblico di nazionalità diverse, questo *melting pot* ha una grande influenza sulla vita cittadina, essendoci la possibilità di un vivo scambio culturale tra il residente il visitatore.

²¹ Baratta Francesca, *The Impact of the "Salzburg Festival" on Salzburg's Tourism Based on the Three Pillars of Sustainability*

Per comprendere al meglio l'internazionalità dell'evento, di seguito è riportata una tabella con la percentuale di nazionalità dei visitatori del festival.

Country of origin	Percentage of festival visitors
Austria	52,7 %
Germany	37,18 %
Switzerland	2,7 %
Japan	2,7 %
United States of America	2,3 %
United Kingdom	2,2 %

Table 6: Percentage of different countries of origin of festival visitors

Figura 69: fonte The Impact of the “Salzburg Festival” on Salzburg’s Tourism Based on the Three Pillars of Sustainability

Dunque il mercato maggiore del festival rimane quello interno, seguito da quello tedesco.

Considerando il successo del festival, con benefici a livello economico, sociale e culturale difficilmente riscontrabili in altri eventi annuali, è abbastanza sicuro affermare che esso è il vero e proprio motore turistico della città e della regione di Salisburgo, nonché una delle attrazioni più significative dell'offerta turistica austriaca.

CAPITOLO 5

PROPOSTE E CONCLUSIONI

Come già detto, il festival di Salisburgo riveste un'importanza fondamentale nel tessuto turistico cittadino. Di seguito porterò una proposta concernente l'ulteriore sviluppo e integrazione del festival all'interno del circuito non solo turistico, ma anche sociale e culturale della città.

Oltre alle partnership già presenti con fondazioni culturali quali *Kühne Stiftung*, *UNIQA* e *Kia Ora*, il festival potrebbe beneficiare di partnership con la fondazione *Mozarteum* e altri attori chiave nel campo dell'istruzione e della musica, quali il festival di Pasqua, creando così un vero e proprio 'network culturale-musicale', in grado di aggregare e gestire in maniera più efficiente il contesto musicale cittadino.

La fondazione Mozarteum fa già capo all'organizzazione di una manifestazione che abbiamo già menzionato, la *Mozart Week*; risulterebbe dunque vantaggioso unire le forze col Festival e con altre realtà afferenti e dare risalto a tutti gli eventi come vantaggio competitivo della città, anziché formare dei blocchi contrapposti in competizione tra loro. Ciò andrebbe a beneficio soprattutto della realtà locale e in particolare quella giovanile, con programmi e attività create ad-hoc per coinvolgere i giovani musicisti e aiutarli nel processo creativo e di sviluppo. Questi programmi potrebbero poi essere inseriti in un contesto più ampio di valorizzazione del talento, con le accademie musicali salisburghesi concretamente in grado di dare ai propri studenti più brillanti la possibilità di performare direttamente nel festival.

In generale, questo 'network' cittadino potrebbe essere l'inizio di un progetto in grado di seguire gli stessi passi che i fondatori del festival hanno intrapreso più di 100 anni fa, ossia creare un motore turistico e culturale in grado di generare attrattività, competenze e occupazione per un'intera città e regione.

Dunque i soggetti coinvolti sarebbero:

- Fondazione Mozarteum, con annessa l'università
- Salzburg festival
- Festival di pasqua
- Fondazione Kühne
- UNIQA
- Kia Ora
- Ulteriori sponsorship e agenzie pubblicitarie

Questo network dunque sarebbe un grande motore di opportunità per il contesto non solo economico, ma anche e soprattutto sociale della città. Esso risponde alle esigenze di inclusione e partecipazione, rappresenta uno strumento ad uso delle comunità locali per dare vita ad una forma di sviluppo turistico sostenibile, basata sulle esigenze locali e volta a creare dei benefici in loco. Essa è infatti una valida alternativa di destination management, in cui i residenti contribuiscono a creare la strategia di sviluppo turistico, anziché subirne gli effetti.

La creazione di un network cittadino che metta al primo posto la comunità locale vuole essere un mezzo per tutelare il proprio territorio. Il turismo partecipato dalla comunità locale è quindi un turismo più etico, più responsabile e più sostenibile, in grado di arricchire sia il turista che il residente. Nonostante queste teorie sull'importanza della partecipazione attiva della comunità e sulla sua possibile attuazione attraverso forme partecipative di governance siano ormai assodate e riconosciute come valide, ad oggi la comunità è ancora sottorappresentata nei processi di planning e non riceve la giusta attenzione. Tutto ciò avviene perché la governance viene ancora concepita come un processo prettamente normativo, top-down e focalizzato su attività economiche dirette al guadagno, piuttosto che miranti a creare partecipazione attiva.

Questo principio può essere ben applicato all'organizzazione e gestione stessa del festival di Salisburgo.

Uno degli attori fondamentali da includere nella gestione della destinazione, al fine di perseguire obiettivi di sostenibilità e competitività, è proprio la comunità locale. Da un lato, essa è parte integrante dell'identità del territorio, e quindi componente fondamentale

della sua autenticità, dall'altro la comunità è un vero e proprio stakeholder, inteso come portatore d'interessi, in quanto, conoscendo meglio di chiunque altro il territorio, presenta anche una propria visione di quello che dovrebbe essere il suo sviluppo a livello turistico e delle conseguenti ricadute a livello individuale che vorrebbe che il settore apportasse.

La differenza principale tra i festival e qualunque altra tipologia di evento sta, infatti, nel loro focus, ovvero la celebrazione della dimensione sociale e culturale di un popolo. I festival divengono, proprio per questo motivo, un emblema, più di qualunque altra tipologia di evento, nel dimostrare l'importanza che la connessione tra la comunità e i valori di un luogo con l'evento hanno nella buona riuscita dello stesso e successivamente nelle ricadute che questo avrà sulla destinazione turistica nel suo insieme. Il successo di un festival, e quindi la sua capacità di creare ricadute positive nell'intera destinazione turistica, sta proprio nel saper creare una proposta che abbia come imperativo categorico il *genius loci*, fattore che a sua volta risiede nella creazione di una proposta autentica.

Il beneficio principale che il festival di Salisburgo dovrebbe apportare è la capacità di costruire la comunità e il loro senso d'insieme. Se infatti, un festival è competitivo quando riesce ad essere unico e distintivo, la comunità è quel fattore che permette di raggiungere questi obiettivi. Essa, infatti, è la manifestazione vivente della cultura, dei valori, delle caratteristiche più autentiche e dell'identità del territorio. Coinvolgerla è pertanto un fattore essenziale, se non imprescindibile. Il festival è il motore primario non solo per creare e sviluppare la destinazione turistica Salisburgo, ma anche e soprattutto per creare una comunità dai valori forti e condivisi, presupposto senza il quale il successo e la sopravvivenza del festival stesso verrebbero meno.

Un'ulteriore proposta riguarda la creazione di una card turistica alternativa a quella già presente, ossia la card *''Mozart's Places''*. Questa card turistica sarebbe dunque preposta, al pari della *Salzburg Card*, alla DMO cittadina (Salzburg.info). La card è da intendere come complementare alla Salzburg Card, il suo scopo è quello di arricchire l'offerta, integrando nel circuito turistico cittadino un particolare tematismo legato alla figura di Mozart.

La card potrebbe essere uno strumento di collegamento tra servizi di diverso settore (cultura, trasporti, svago), nell'ottica di migliorare e rendere più accessibili i luoghi di Salisburgo legati a Mozart. Oltre a ciò, sempre in ottica di destination branding, l'obiettivo è quello di espandere, nell'immaginario collettivo, la figura del compositore.

La card si caratterizza per un nucleo primario, ossia i luoghi legati a Mozart:

- La casa natale, dove Mozart nacque il 27 Gennaio 1756, oggi riconvertita a museo
- L'appartamento di Mozart, oggi museo, è dove la famiglia del compositore si trasferì quando Mozart era ancora ragazzino. I visitatori possono vedere quattro pianoforti ancora integri usati da Mozart e diverse lettere e documenti legati alla sua famiglia.
- Cattedrale di Salisburgo, dove Mozart venne battezzato
- Chiesa di S. Pietro, dove Mozart si esibì per la prima volta in un concerto, nel 26 ottobre 1783
- Centro Mozarteum, principale struttura dedicata allo studio e alla conservazione della musica di Mozart, è anche un conservatorio di importanza internazionale
- Teatro delle marionette, tra i più famosi al mondo, performa ogni anno diverse opere di Mozart

Questi luoghi sono da collegare a quelli previsti dalla Mozart week, il principale evento legato alla figura di Mozart:

- Mirabell
- Hohensalzburg
- Domquartier
- Mozartplatz
- La Casa natale

- Celebri teatri quali *il Grosses festspielhaus* e *il Salzburg Landestheater*.

A costituire il secondo nucleo della card è il servizio di trasporto pubblico di Salisburgo (Salzburg-AG), per il quale saranno previsti sconti e facilitazioni.

L'ente organizzatore della Mozart week è, ovviamente, la fondazione Mozarteum, la quale già da tempo opera per accrescere e rendere sempre più accessibile la figura del compositore. Dunque la struttura organizzativa dietro alla card *Mozart's places* deve essere costituita da una partnership condivisa tra:

- ❖ Fondazione Mozarteum, preposta all'organizzazione della Mozart week
- ❖ Salzburg-AG (azienda di trasporto pubblico)
- ❖ Enti promotori legati alle chiese, al castello di Mirabell, alla fortezza di Hohensalzburg, al museo Domquartier e al teatro delle marionette
- ❖ l'ente organizzatore del Festival di salisburgo, preposto ai teatri cittadini Grosses festspielhaus e Salzburg Landestheater

A supervisionare queste partnership dovrà essere la DMO di Salisburgo, la quale avrà lo scopo dunque di creare una card tematica, da affiancare a quella principale.

Questa partnership condivisa è il presupposto per la creazione della card, che sarebbe dunque una card legata ad un tematismo particolare legato a Salisburgo, ossia la figura di Mozart. La card ha l'obiettivo di offrire un'ampia gamma di offerte e possibilità, permettendo al cliente, in un determinato periodo, di usufruire di agevolazione riguardanti i luoghi, le manifestazioni e i concerti legati alla figura di Mozart. La card potrà avere durata variabile:

- 24, 48, 72 ore
- 1 o 2 settimane per usufruire appieno delle manifestazioni e dei concerti

La card è accompagnata da un kit composto da una guida dettagliata sulle attrazioni e servizi inseriti nel circuito, un booklet contenente tutti i coupon e le agevolazioni, i servizi convenzionati, i concerti e le manifestazioni che si tengono nel periodo considerato e una mappa cartacea (o digitale) della città. Potrà essere acquistata direttamente nel sito Salzburg.info in formato digitale, negli uffici turistici o negli appositi punti vendita, che sono i medesimi per comprare anche la Salzburg card.

Lo scopo della *Card Mozart's Places* non è quello di sostituire la Salzburg card, o di essere meramente un'opzione discount, quanto quello di dare la possibilità agli estimatori di Mozart di avere una fruizione agevolata per i luoghi e le manifestazioni legate alla figura del compositore austriaco. Facendo così si potranno raggiungere diversi benefici:

- Rafforzare il brand della località
- Far conoscere il patrimonio legato a Mozart ed espandere l'influenza della sua immagine nell'immaginario collettivo. Ciò contribuisce a valorizzare l'offerta, nell'ottica di creare un vero e proprio tematismo turistico legato a Mozart, ossia un circuito in grado di favorire la conoscenza e la fruizione di siti meno conosciuti
- Aumentare la soddisfazione del visitatore-estimatore di Mozart
- Essere uno strumento valido per rafforzare la collaborazione tra diversi attori della catena di produzione del valore turistico, innescando una sinergia virtuosa dalla quale tutti i soggetti coinvolti possono trarre qualità e vantaggio.
- Essere un'opportunità per raccogliere dati e condurre analisi sui profili, comportamenti e movimenti del turista all'interno della destinazione

Le card turistiche, basandosi su una natura poliedrica, possono costituire le fondamenta dell'offerta sistemica di una destinazione turistica, ma non sono sufficienti da sole. Un sistema, per esprimere al meglio le proprie potenzialità, necessita di affiancare all'offerta integrata un atteggiamento di effettiva e partecipata collaborazione tra i vari soggetti coinvolti. È per questo che in primo piano viene messa la partnership tra i diversi enti, è fondamentale saper dare una motivazione, ossia ciò che induce ogni singolo operatore a esaltare le proprie capacità dando un notevole vantaggio qualitativo all'intero circuito.

La card turistica incentiva il visitatore ad approcciarsi in maniera diversa alla realtà circostante, grazie ad uno strumento che facilita l'interpretazione e il contatto con il territorio. Il turismo prospera e il territorio, gestito in maniera ottimale, permette un incontro più significativo tra il visitatore e la comunità locale, con un forte miglioramento anche dell'immagine della comunità stessa.

Avere una card tematica da affiancare alla tradizionale Salzburg card secondo me è un valore aggiunto, un modo per implementare un nuovo tipo di tematismo che permetta di creare nuovi circuiti turistici, dando dunque ad una ‘nicchia culturale’ di appassionati la possibilità di immergersi nella vita, opere e luoghi del celebre compositore.

Ho voluto trattare, in questo testo, l’importanza degli eventi turistici come strumenti di marketing territoriale, cui ricorrere per valorizzare le risorse di un dato territorio. Un evento di successo, sostenuto da una coerente azione di comunicazione, è in grado di determinare il successo o meno di una destinazione turistica. Il modello austriaco è particolarmente utile per capire le modalità, i tempi e le risorse necessarie per costruire un evento di successo.

In particolare, il festival di Salisburgo è uno degli esempi più eclatanti di come un evento ben congegnato, organizzato e gestito possa creare e rinvigorire l’immagine stessa di una destinazione turistica. Esso fa conoscere, diffonde e valorizza l’immagine dell’area; attira flussi turistici e da qui investimenti economici. Visto il livello di consapevolezza ed esigenza da parte della domanda, molti turisti non cercano più esperienze standardizzate e omologate, bensì richiedono una maggiore innovazione nell’offerta. In tale contesto il festival di Salisburgo, secolare parte integrante della storia e delle tradizioni locali, diventa una sorta di ‘marchio turistico’ in grado di rappresentare appieno i valori di fondo della comunità locale.

È emersa la consapevolezza che se l’obiettivo della destinazione è quello di perdurare nel lungo periodo, proponendo un’offerta autentica e pertanto legata alle caratteristiche del territorio, la partecipazione della comunità locale è un fattore imprescindibile e fondamentale per il raggiungimento di tali obiettivi e quindi per il successo della destinazione nel suo insieme.

Per concludere, un evento che rispecchia l’identità del territorio e degli abitanti in cui ha radice ha una maggiore probabilità di sortire una quantità ottimale di benefici economici e socioculturali per l’intera destinazione.

BIBLIOGRAFIA

BONETTI E., CERCOLA R., IZZO F., MASIELLO B., (2009), *Eventi e strategie di marketing territoriale*, FrancoAngeli s.d.

MIOTTO A., MARCHIORO S. (2022). *Ripensare il futuro del turismo - Verso la destination sustainability* . FrancoAngeli, Milano

MARCHIORO S. (2021). *Riprogettiamo Il futuro del Turismo. TURISMO E PSICOLOGIA*, vol. 14, p. 59-61

MARCHIORO S., MIOTTO A. (a cura di) (2018). “*La governance del turismo nell’era del digitale*”, Gallica 1689, Bolzano

ALTRE FONTI

BARATTA F., *The Impact of the “Salzburg Festival” on Salzburg’s Tourism Based on the Three Pillars of Sustainability*

2017 *WKS Report SalzburgFestival*

SITOGRAFIA

<https://it.wikipedia.org>

<https://www.treccani.it>

<https://www.istat.it>

<https://ec.europa.eu/eurostat>

<https://www.italia.it>

<https://www.statista.com>

<https://tourismmanifesto.eu>

<https://info.bml.gv.at/en/>

<https://www.austria.info/it>

<https://info.bml.gv.at/en/topics/tourism/plan-t-master-plan-for-tourism/plan-t-master-plan-for-tourism.html>

https://info.bml.gv.at/dam/jcr:885af4cc-c3bf-4960-9ee8-be930e6010f5/PLAN%20T%20-%20MASTER%20PLAN%20FOR%20TOURISM_Print_barrierefrei.pdf

<https://www.salzburgerfestspiele.at/en/>