
GAME OF THRONES: TOURISME À IN DUBROVNIK, CROATIE

Kerstin Heiligenberg and Karen Robson wrote this case. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

Copyright © 2019, Ivey Business School Foundation

Version: 2019-03-29

Le tourisme en Croatie se développait rapidement, en partie grâce à la populaire série Home Box Office (HBO) *Game of Thrones*, qui a été filmée dans la petite ville de Dubrovnik. L'augmentation du tourisme a apporté des bénéfices à l'économie locale, mais en 2018, les visites touristiques à Dubrovnik étaient devenues si populaires que la ville était confrontée à de graves problèmes de surpeuplement. En réponse, le maire de Dubrovnik souhaite faire des efforts pour développer un tourisme durable dans sa ville. Mais parviendra-t-il, à la fois, à gérer la forte demande touristique dans la région et à créer une industrie du tourisme durable ?

DUBROVNIK: LA PERLE DE L'ADRIATIQUE

Dubrovnik, en Croatie, était connue comme la « *Perle de l'Adriatique* ». Petite ville d'un peu plus de 21 kilomètres carrés (km) sur la côte dalmate à l'extrémité sud de la Croatie, elle avait été un important port méditerranéen tout au long du Moyen Âge. Au fil du temps, et malgré les dommages causés par les tremblements de terre, les incendies et les conflits armés, Dubrovnik a réussi à préserver une grande partie de son histoire. En 2018, un grand mur de pierre - construit entre les XIIe et XVIIe siècles pour protéger la ville des armées hostiles - englobait toujours la partie ancienne de la ville. De nombreuses églises, lieux et fontaines gothiques, Renaissance et baroques se trouvaient encore dans la ville. En plus de ces points de repère, la ville possédait des étendues de plage qui attiraient depuis longtemps des touristes du monde entier.

En 1979, Dubrovnik a été désignée site du patrimoine mondial de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), rejoignant les rangs d'autres sites célèbres tels que le Machu Picchu au Pérou, la Grande Barrière de Corail en Australie et le Taj Mahal en Inde. Cette désignation soulignait l'importance culturelle et historique de Dubrovnik pour le monde. De plus, en tant que site du patrimoine mondial, Dubrovnik était légalement protégée par des traités internationaux et pourrait potentiellement recevoir des fonds ou une aide pour restaurer et conserver ses sites importants et ses zones naturelles.

L'Économie en 2008

L'économie de la Croatie se composait de trois secteurs principaux: l'agriculture (3%), l'industrie (34%) et les services (63%)¹. L'une des principales industries était le tourisme, qui représentait une part substantielle de la économie. En 2017, la contribution totale de l'industrie du tourisme au produit intérieur brut (PIB) était de plus de 13 millions de dollars² cela représentait 25% du PIB. La contribution de l'industrie du tourisme au PIB devrait augmenter de 3,3% en 2018 et de 4,1% en 2019³. En outre, l'industrie du tourisme a directement soutenu 138000 emplois (p. Ex., Hôtels, voyagistes) et indirectement soutenu 320 500 emplois supplémentaires (par exemple, à travers les dépenses d'investissement, les dépenses publiques); ensemble, les emplois directs et indirects représentaient près d'un quart de tous les emplois du pays.

L'économie de Dubrovnik reflétait à peu près celle de la Croatie elle-même; la population de la ville, qui compte un peu moins de 45 000 habitants, était en grande partie employée par le port de la ville ou dans le tourisme, deux éléments de plus en plus importants de l'économie locale ces dernières années. En 2017, le maire de Dubrovnik a révélé que la moitié de la croissance annuelle de 10% du tourisme dans la ville était le résultat de la popularité de la série HBO *Game of Thrones*⁴.

GAME OF THRONES

Game of Thrones était une série télévisée produite par HBO et basée sur la série de livres à succès de George R. R. Martin, *A Song of Ice and Fire*. Le drame médiéval fantastique racontait l'histoire de familles puissantes qui se disputaient le siège du « trône de fer ». Elle a été diffusée pour la première fois en avril 2011; la huitième et dernière saison devait être diffusée en 2019.

Game of Thrones était extrêmement populaire. C'était l'émission la plus populaire de HBO de tous les temps, chaque épisode de la septième saison totalisant en moyenne plus de 30 millions de vues sur toutes les plateformes⁵. La finale de la série de la saison 7 a battu des records d'audience en 2017, avec 12,1 millions de téléspectateurs en direct et un total de 16,5 millions de téléspectateurs (en incluant ceux qui regardent l'épisode via les applications de HBO)⁶. La série détenait également le record du monde Guinness de l'émission de télévision la plus piratée de tous les temps.

La base de fans de *Game of Thrones* était principalement composée d'individus dans les pays anglophones, en particulier aux États-Unis. La majorité des 12,1 millions de téléspectateurs en direct de la finale de la saison 7 - 9,27 millions - se trouvaient aux États-Unis⁷. Cependant, la série gagnait en popularité dans le monde entier. En 2015, l'émission a été diffusée simultanément dans plus de 170 pays, permettant aux fans du monde entier de regarder la série telle qu'elle est sortie⁸. En Asie, le premier épisode de la saison 7 a enregistré une augmentation de 50% du nombre de téléspectateurs à Singapour, 47% aux Philippines et 24% à Taïwan⁹. La saison 7 a également vu une augmentation de 210% du nombre de téléspectateurs en Allemagne, une augmentation de 40% en Russie et une augmentation de 29% en Amérique latine¹⁰.

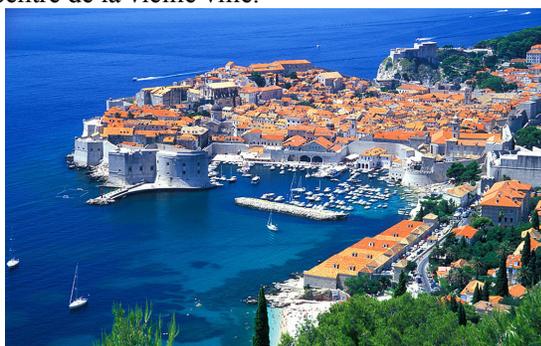
En plus de sa grande popularité auprès des téléspectateurs, l'émission a reçu un énorme succès critique. Elle détenait le record du plus grand nombre de prix Emmy remportés par une série diffusée aux heures de grande écoute¹¹ et avait été nominée pour la plus haute distinction aux Emmy Awards pour la série dramatique exceptionnelle chaque année depuis sa première diffusion. La série a également reçu des prix et des nominations de la British Academy of Film and Television Arts, de la Hollywood Foreign Press Association, de la Writers Guild of America et de la Producers Guild of America, entre autres.

La série a été principalement tournée en Irlande du Nord, bien que d'autres lieux de tournage clés incluent l'Islande, qui était le décor de « *Au-delà du mur* », et Dubrovnik, qui était le décor de « *King's Landing* ».

LE TOURISME À DUBROVNIK

Les touristes pouvaient se rendre à Dubrovnik en voiture, en train, en bus, en avion ou en bateau. Cependant, l'emplacement du rivage de la ville faisait des bateaux de croisière le moyen le plus populaire d'accéder à la ville. Les navires de croisière permettaient aux passagers de débarquer et de visiter la ville pendant aussi peu que trois heures avant que le navire ne se parte; de nombreux navires de croisière ne restaient pas amarrés pour la nuit¹².

Le port de croisière pouvait accueillir plusieurs navires et était situé à seulement 1,5 km du centre de la vieille ville.



La plupart des principales attractions touristiques de la ville étant situées dans la vieille ville. Les passagers y allaient souvent à pied depuis le port de la ville. Une fois sur place, la principale allée piétonne de la ville, une rue pavée de calcaire connue sous le nom de Stradun, parcourait 300 mètres à travers le centre de la vieille ville.

Le Stradun était une promenade particulièrement populaire auprès des touristes, car il était bordé de certains des monuments les plus importants de la ville.

Les visites à Dubrovnik - et en Croatie en général - étaient très saisonnières. La plupart des touristes ont visité le pays en juillet, août ou septembre pour un séjour moyen de 5,3 jours¹³. À Dubrovnik, les navires de croisière arrivaient toute l'année, bien que la majorité d'entre eux arrivait entre mai et novembre¹⁴. En 2015, un peu moins de 770 000 personnes arrivaient à Dubrovnik via 475 navires de croisière; en 2016, un peu moins de 800 000 personnes sont arrivées au port de la ville via 539 navires. Moins d'escales de croisière ont été enregistrées en 2017, avec 443 navires transportant environ 700000 visiteurs dans la région.



De nombreux propriétaires d'entreprises locales avaient profité de l'essor du tourisme inspiré de la série télévisée. Certains avaient ouvert des magasins qui vendaient des marchandises *Game of Thrones* ou avaient ajouté des répliques d'accessoires importants à leurs magasins; un magasin touristique populaire comprenait une réplique du trône de fer, que de nombreux touristes visitaient et prenaient en photographie¹⁵. D'autres entreprises proposaient des promenades thématiques guidées dans la ville. Ces visites guidées présentaient les lieux de tournage de nombreuses scènes emblématiques de *Game of Thrones*. Par exemple, des visites sur le thème de *Game of Thrones* ont amené les visiteurs à voir et à photographier les escaliers dans lesquels Cersei Lannister a entrepris sa promenade de la honte, le bordel de Littlefinger et le donjon rouge, entre autres sites clés dans King's Landing.

Jusqu'en 2017, les touristes en Croatie venaient principalement d'Amérique du Nord et d'Europe; Cependant, Dubrovnik avait commencé à recevoir un nombre croissant de touristes d'Asie¹⁶. La principale agence de voyages en ligne de Chine, Ctrip, a enregistré une augmentation de 300% du nombre de voyages réservés en Croatie en 2016 par rapport à 2017¹⁷. Dans le même temps, les visiteurs de L'Amérique du Nord et l'Europe ont continué de progresser; par exemple, 2017 a vu une augmentation de 26% des arrivées de touristes en provenance du Royaume-Uni par rapport à 2016¹⁸.

Trop d'une bonne chose ?

Le nombre total de touristes étrangers entrant en Croatie a presque doublé depuis la première diffusion de l'émission HBO en 2011 (voir Annexe 1). En effet, la popularité de *Game of Thrones* - et les voyages associés à Dubrovnik - ont posé d'importants défis à la ville. En particulier, l'attention croissante des touristes a conduit à des problèmes de surpeuplement. Pendant les mois d'été, la ville devenait inondée de touristes; parfois, il devenait si encombré qu'il fallait 40 minutes pour parcourir la longueur du Stradun¹⁹.

Dans le même temps, l'UNESCO a recommandé à la ville de limiter le nombre de visiteurs quotidiens à 8000 afin de réduire le trafic, ce qui indique que le nombre élevé de visiteurs exposait la ville au risque de perdre son statut de site du patrimoine mondial²⁰. L'Agence européenne pour l'environnement a également fait part de ses préoccupations concernant l'augmentation du trafic touristique le long de la Méditerranée en général, avertissant que la densité et les activités du tourisme pourraient avoir des effets irréversibles sur l'environnement naturel, y compris la destruction de l'habitat et des impacts négatifs sur la biodiversité²¹.

En réponse à l'afflux de touristes, le maire de Dubrovnik, Mato Franković souhaite mettre en œuvre des mesures pour aider la ville à faire face à cet afflux de touristes. Il aura besoin de vos conseils pour l'aider à accompagner le développement d'un tourisme durable à Dubrovnik.



Surpeuplement de touristique

Dubrovnik n'était pas la seule destination à avoir été confrontée à une augmentation rapide du trafic touristique du fait de la télévision et du cinéma. Par exemple, le film de 2000 *The Beach*, avec Leonardo DiCaprio, se déroule dans une crique isolée connue sous le nom de Maya Bay en Thaïlande. L'emplacement a été choisi en raison de sa nature très pittoresque. Après la sortie du film, 4 000 visiteurs ou plus par jour se sont rendus sur la plage isolée²². À l'instar de Dubrovnik, la baie de Maya était une zone relativement petite, de sorte que l'afflux de touristes a considérablement affecté l'environnement naturel et l'économie. Le seul moyen d'atteindre la plage était en bateau et, par conséquent, des centaines de bateaux jeteraient leurs ancres dans le récif de corail peu profond entourant la plage. En 2018, près de 80% des récifs coralliens étaient menacés et les autorités thaïlandaises ont annoncé que la plage serait fermée pendant quatre mois en 2018 et 2019. De plus, lorsque la plage était ouverte aux visiteurs, une limite quotidienne de 2000 personnes a été installée, et les bateaux n'étaient plus autorisés à traverser les zones peu profondes du récif de corail environnant.

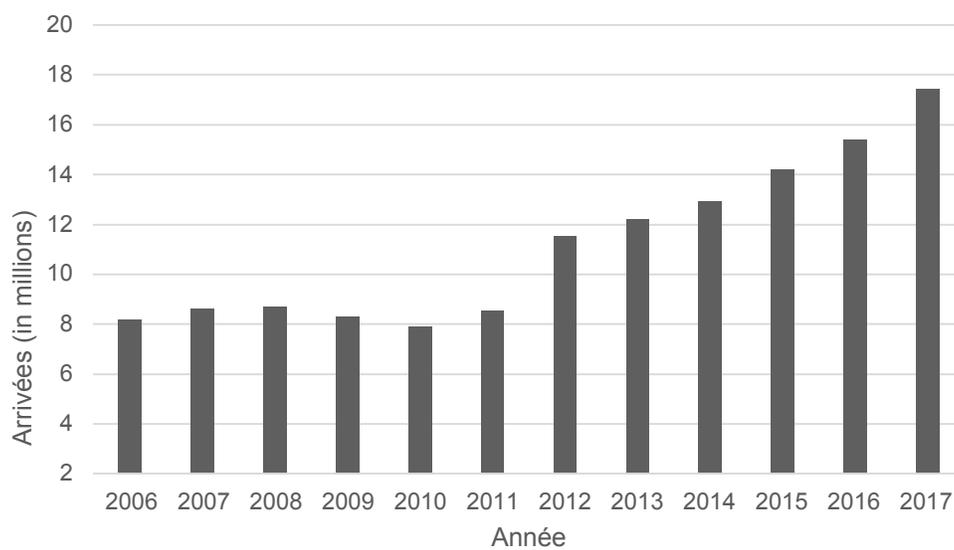
Une surpopulation touristique non motivée par le cinéma s'était également produite. De nombreuses grandes villes du monde tentaient de faire face à des volumes élevés de visites touristiques en sévissant contre Airbnb et d'autres fournisseurs d'hébergement touristique non traditionnels. À Paris, par exemple, les hôtes Airbnb étaient limités à la location de leur logement pour un maximum de 120 jours par an; à Barcelone, de nouvelles réglementations obligeaient les hôtes Airbnb à payer une redevance annuelle pour une licence touristique²³. D'autres destinations ont réagi en augmentant les prix pour les touristes; Le Rwanda, par exemple, avait augmenté les frais de permis pour l'observation des gorilles à 1500 dollars par jour²⁴.

PROCHAINES ÉTAPES

Depuis 2018, la Croatie cherche la bonne voie pour gagner 12 milliards de dollars grâce à l'industrie du tourisme²⁵, avec des visiteurs venant spécifiquement à Dubrovnik mais de nombreuses questions se posent.

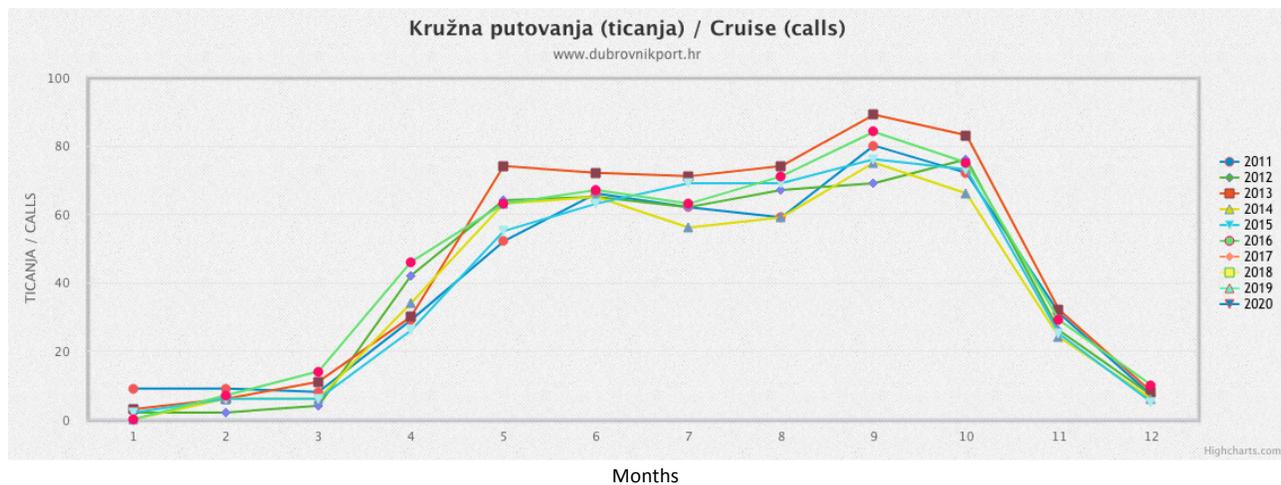
Vous allez aider le maire de Dubrovnik, Mato Franković, à trouver des solutions pour répondre aux challenges auxquels sa ville est confrontée. Pour se faire, vous devez répondre aux questions suivantes :

1. Est-ce que cet afflux de touriste est-il compatible avec un développement durable ? Quels sont les aspects positifs et négatifs de cet afflux ?
2. À l'avenir, comment la ville de Dubrovnik pourrait-elle gérer la forte demande touristique ?
3. Quelles autres stratégies la ville de Dubrovnik pourrait-elle utiliser pour faire face à l'immense intérêt des gens à visiter la région ? Proposez des solutions argumentées. Vous pouvez vous inspirer des solutions mises en œuvre dans d'autres destinations confrontées à la même situation.

ANNEXE 1: ARRIVÉES DE TOURISME DANS DES HÉBERGEMENTS EN CROATIE, 2006-2017

Source: "Number of Arrivals in Tourist Accommodation in Croatia from 2006 to 2017 (in Millions)," Statista, accessed October 10, 2018, www.statista.com/statistics/413226/number-of-arrivals-spent-in-short-stay-accommodation-in-croatia/.

Dubrovnik Port Authority Statistics



Kružna putovanja (ticanja) / Cruise (calls)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
2011	9	9	8	29	52	66	62	59	80	72	31	7	484
2012	2	2	4	42	64	65	62	67	69	76	26	7	486
2013	3	6	11	30	74	72	71	74	89	83	32	8	553
2014	0	6	6	34	63	65	56	59	75	66	24	6	460
2015	2	6	6	26	55	63	69	69	76	73	25	5	475
2016	0	7	14	46	63	67	63	71	84	75	29	10	529
2017	5	4	10	32	53	61	66	62	63	64	17	6	443
2018	3	5	11	0	57	63	63	67	63	56	18	8	414

Source : <http://portdubrovnik.hr/statistika/?idKat=8&godina=2018>

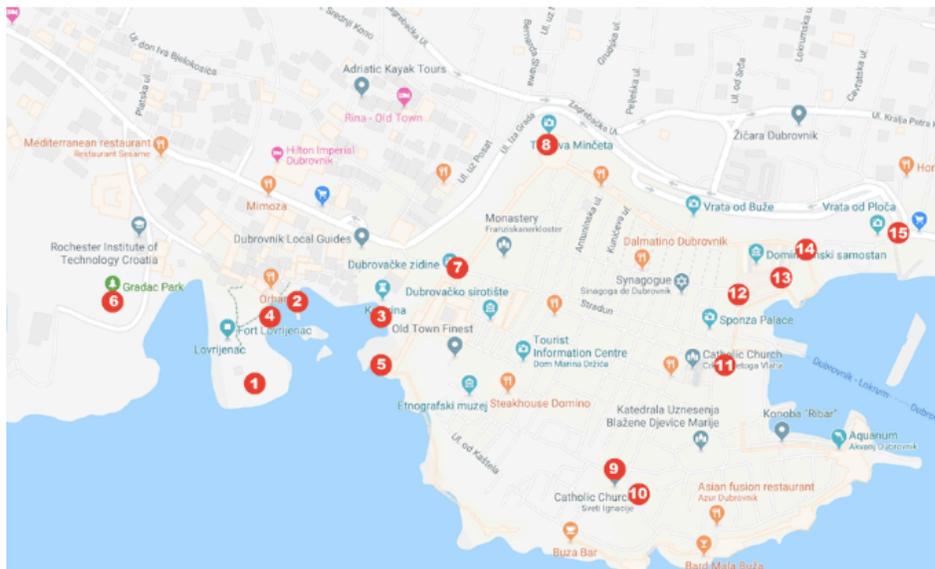
What about doing a Dubrovnik Game of Thrones guided tour?

<https://gretatravels.com/game-of-thrones-filming-set-in-dubrovnik/>

So you're a Game of Thrones fan. You've seen the TV show, you fell in love with it and now you're wondering where it was filmed. Throughout most of the seasons of Game of Thrones Dubrovnik in Croatia has been the set for Kings Landing.

In this post I will show you where all the Game of Thrones filming locations in Dubrovnik are, including the Red Keep, Qarth, Blackwater Bay and other areas of Kings Landing where scenes like the uprising or the walk of shame took place. If you've ever wondered; "where is Game of Thrones filmed?" this post will answer your questions!

I have also included a map highlighting where each filming location is in the city, so that if you visit Dubrovnik you can recognise the sites as you wander the city and do your own Dubrovnik Game of Thrones tour !



Every Game of Thrones filming location in Dubrovnik mapped

We did a guided walking tour that in 2 hours took us to see all the Game of Thrones filming locations in Dubrovnik. I have included all of those spots in this guide so that you can do your own Game of Thrones Dubrovnik walking tour.

However if you want to have someone in person explain to you the locations and scenes without having to worry about where you're going, a tour is just as fun and not too expensive. We booked the tour when we arrived in Dubrovnik.

Just outside Pile gate where the buses stop you will find numerous stalls where you can purchase all sorts of tours and day trips.

I usually prefer booking tours and excursion when I arrive at destination since you can always negotiate a bit and bring down the price, especially if you're a big group.

Game of Thrones filming locations in Dubrovnik

- Lovrijenac Fort – The Red Keep
- Dubrovnik West Pier – Blackwater Bay
- Pile Harbour
- Dubrovnik West Harbour
- Fort Bokar
- Gradac Park – The Purple Wedding
- Pile Gate
- Minčeta tower – The House of Undying
- Jesuit Staircase by Saint Ignatius Church
- Unnamed street
- The Rector's Palace – Qarth
- Dominic Street
- Steps outside the Dominican Monastery
- Ploce Gate
- Lokrum Island

RÉFÉRENCES

- 1 *The World Factbook*, s.v. "Croatia," last modified October 23, 2018, accessed September 14, 2018, www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/hr.html.
- 2 Tous les montants sont en dollars
- 3 World Travel & Tourism Council, *Travel & Tourism Economic Impact Croatia 2018*, March 2018, accessed September 14, www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/croatia2018.pdf.
- 4 Jason Karaian, "Some of Europe's Sickliest Economies Are Getting a "Game of Thrones" Tourism Boost," Quartz, April 2, 2015, accessed September 10, 2018, <https://qz.com/375420/some-of-europes-sickliest-economies-are-getting-a-game-of-thrones-tourism-boost/>.
- 5 John Koblin, "Game of Thrones' Finale Sets Ratings Record," *The New York Times*, August 28, 2017, accessed September 14, 2018, www.nytimes.com/2017/08/28/arts/television/game-of-thrones-finale-sets-ratings-record.html.
- 6 Ibid.
- 7 "Increase in Game of Thrones Viewers between Season 6 and Season 7 in Selected Regions Worldwide as of August 2017," Statista, accessed September 15, 2018, www.statista.com/statistics/733317/game-of-thrones-viewer-change/.
- 8 Daniel D'Addario, "Game of Thrones: How They Make the World's Most Popular Show," *Time*, accessed September 15, 2018, <http://time.com/game-of-thrones-2017/>.
- 9 Luke Kelly, "Here's Why 'Game of Thrones' Has Exploded in Popularity across Asia," *Forbes*, August 25, 2017, accessed September 10, 2018, www.forbes.com/sites/ljkelly/2017/08/25/heres-why-game-of-thrones-has-exploded-in-popularity-across-asia/#2a7634a7467f.
- 10 "Increase in Game of Thrones Viewers. . .," op.cit.
- 11 Daniel D'Addario, op. cit.
- 12 Mark Thomas, "How to Avoid the Cruise Ships Crowds in Dubrovnik," *Dubrovnik Times*, May 1, 2016, accessed September 10, 2018, www.thedubrovniktimes.com/times-travel/item/512-how-to-avoid-the-cruise-ships-crowds-in-dubrovnik.
- 13 Kristian Orsini and Vukašin Ostojić, "Croatia's Tourism Industry: Beyond the Sun and Sea," *European Economy Economic Briefs* no. 036 (March 2018), https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/eb036_en.pdf.
- 14 Statistics, "Dubrovnik Port Authority, accessed September 15, 2018, <http://portdubrovnik.hr/statistika/?idKat=8&godina=2017>.
- 15 Carol Ramoran-Malasisig, "Asia's Love of 'Game of Thrones' Is Translating into a Tourism Boom in Dubrovnik," *Forbes*, September 5, 2017, accessed September 10, 2018, www.forbes.com/sites/cmalasisig/2017/09/05/asias-love-of-game-of-thrones-is-translating-into-a-tourism-boom-in-dubrovnik/#7de761691210.
- 16 Ibid.
- 17 Mandy Zuo, "From King's Landing to Winterfell, Chinese Tourists Flock to Locations Made Famous by TV Shows Such as Game of Thrones," *South China Morning Post*, August 26, 2017, accessed September 10, 2018, www.scmp.com/news/china/society/article/2108340/scene-screen-chinese-tourists-drawn-famous-film-and-tv-locations.
- 18 Elly Blake, "Croatian Tourism to Face Challenging Year, Although Visitors Are on the Up," *Express*, April 10, 2018, accessed September 15, 2018, www.express.co.uk/travel/articles/944078/croatia-tourism-minister-strategy-sustainability-overtourism-dubrovnik.
- 19 Hugh Morris, "Tourists and Cruise Ships Could Be Turned Away under New Plans to Protect Dubrovnik," *The Telegraph*, August 11, 2017, accessed September 10, 2018, www.telegraph.co.uk/travel/destinations/europe/croatia/dubrovnik/articles/dubrovnik-tourist-limits-unesco-frankovic/.
- 20 Ibid.
- 21 European Environment Agency, *The European Environment—State and Outlook 2015: Synthesis Report*, 2005, accessed December 22, 2018, www.eea.europa.eu/soer/2015-pre-launch-old/upcoming-info-old.
- 22 Vicky Baker, "Tourism Pressures: Five Places Tackling Too Many Visitors," BBC News, April 16, 2018, accessed October 11, 2018, www.bbc.com/news/world-43700833.
- 23 Greg Dickinson, "How the World Is Going to War with Airbnb," *The Telegraph*, June 8, 2018, accessed October 11, 2018, www.telegraph.co.uk/travel/news/where-is-airbnb-banned-illegal/.
- 24 Vicky Baker, op. cit.
- 25 Mark Thomas, "Croatia's Tourism Industry on Course to Make 12 Billion," *Dubrovnik Times*, September 11, 2018, accessed September 15, 2018, www.thedubrovniktimes.com/news/croatia/item/5235-croatia-s-tourism-industry-on-course-to-make-12-billion.