



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in  
Sviluppo Interculturale dei  
Sistemi Turistici  
ordinamento (ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

**Festival e comunità locale: verso  
una destinazione turistica  
sostenibile.**

Il caso della Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica.

**Relatrice**

Prof.ssa Anna Moretti

**Laureanda**

Cristina De Stefani

Matricola 860476

**Anno Accademico**

2020/2021



# Indice

<b>Indice delle figure</b> .....	<b>4</b>
<b>Indice delle tabelle</b> .....	<b>5</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>6</b>
<b>CAPITOLO 1 Il Destination Management</b> .....	<b>8</b>
1.1 Il turismo: definizione ed evoluzione .....	8
1.2 Il turismo oggi: i tratti salienti.....	10
1.3 La destinazione turistica .....	13
1.4 Dal destination management alla destination governance .....	18
1.4.1 I modelli di gestione e di configurazione di offerta: le milestones. ....	24
1.4.2 L'approccio collaborativo: il modello Wang. ....	29
1.4.3 Gli obiettivi di competitività e sostenibilità: il modello di Ritchie e Crouch. ....	32
1.5 Network governance, comunità locale ed eventi: verso la sostenibilità delle destinazioni turistiche.....	37
1.5.1 Il ruolo dei <i>locals</i> all'interno di un network di destinazione.....	40
1.5.2 Il ruolo dei destination events per il raggiungimento della sostenibilità.....	44
1.6 Caratteristiche e principali funzioni di una DMO .....	47
1.6.1 Il Marketing di destinazione. ....	50
<b>CAPITOLO 2 Eventi turistici e comunità locale: verso una destinazione sostenibile</b> .....	<b>53</b>
2.1 Eventi, Event Management ed Event Tourism: le definizioni.....	53
2.1.1 Le classificazioni degli eventi ed il <i>Portfolio Approach</i> .....	58
2.1.2 Obiettivi e impatti.....	64
2.1.3 Il Management degli Eventi.....	70
2.2 Festival e comunità locale: due elementi strettamente correlati .....	79
2.2.1 Obiettivi e impatti dei festival .....	82
2.2.2 Festival management: pratiche e fattori di successo e fallimento .....	87
<b>CAPITOLO 3 Il caso empirico: il Festival del Cinema di Venezia</b> .....	<b>92</b>
3.1 La Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica: cenni storici .....	92
3.1.1 Il Lido, la Mostra e la comunità locale: una storia di scontri.....	95
3.2 Metodologia di ricerca: la metodologia di Gioia.....	102
3.3 La raccolta dei dati .....	103
3.4 Analisi dei dati.....	107
3.4.1 Opportunismo.....	110
3.4.2 Collaborazione.....	113
3.4.3 Framing.....	115
3.4.4 Governance .....	118

3.5	Discussione dei risultati .....	120
3.6	Riflessioni conclusive e riferimenti alla teoria .....	121
	<b>Conclusioni .....</b>	<b>125</b>
	<b>Bibliografia .....</b>	<b>127</b>
	<b>Sitografia .....</b>	<b>138</b>
	<b>Ringraziamenti .....</b>	<b>139</b>

## Indice delle figure

Figura 1 Il campo di azione del Destination management di Martini, in Franch M. (2010).....	20
Figura 2 Il modello di Flagestad e Hope (2001) e il modello di Bodega (2004) in Pechlaner et al (2012) ...	25
Figura 3 Il continuum di configurazione dell'offerta (Rispoli & Tamma, 1995, p. 25).....	28
Figura 4 An integrative framework for collaborative destination marketing in Wang (2007).....	30
Figura 5 Il modello concettuale di Ritchie Crouch per la competitività e sostenibilità di una destinazione turistica in Ritchie e Crouch (2011) .....	34
Figura 6 Differentiating the perspectives of destination management and planning, destination governance e destination leadership in Pechlaner et al. (2014). .....	38
Figura 7 Il ruolo delle DMO in Wang (2011) .....	48
Figura 8 DMO business model typology in Reinhold et al. (2019).....	49
Figura 9 Destination marketing framework in Pike & Page (2014).....	52
Figura 10 Three levels of event education in Getz (2007).....	56
Figura 11 Event tourism at the nexus of tourism and event studies in Getz (2008) .....	57
Figura 12 Typology of planned events and venues: An event-tourism perspective in Getz & Page (2016).58	
Figura 13 Portfolio approach to event tourism strategy-making and evaluation in Getz & Page(2016) .....	62
Figura 14 Economic and tourism roles of events in Getz (2005) .....	65
Figura 15 A unified model of special event management in Yeoman (2006) .....	72
Figura 16 Festival and Regional Distinctiveness in Derret (2003).....	81
Figura 17 Fonte: elaborazione personale. Comunità locale e successo dei festival. ....	85
Figura 18 Conceptual framework in Tanford & Jung (2017).....	89

## Indice delle tabelle

Tabella 1 Elaborazione personale: rapporto comunità vs. amministrazione pubblica e Biennale .....	102
Tabella 2 Fonti utilizzate.....	104
Tabella 3 Sezioni del questionario .....	105
Tabella 4 Interviste e durata.....	106
Tabella 5 Domande intervista.....	106
Tabella 6 Data Structure.....	109
Tabella 7 Questionario (Domande 4-5, sezione "La percezione del Festival") .....	116
Tabella 8 Questionario (Domande 3-4, sezione "Impatti sul territorio") .....	117
Tabella 9 Conceptual model.....	120

## Introduzione

Il presente elaborato si inserisce negli studi di *destination governance* ed in particolare di *event management*, ovvero della realizzazione di eventi nelle destinazioni turistiche. Lo studio parte da due presupposti: innanzitutto, che oggi la competitività turistica non si gioca più tra singoli servizi, ma tra destinazioni, intesi come sistemi strategici di collaborazione e coordinamento dei vari stakeholders operanti nel territorio generalmente nella forma di *network*; il secondo presupposto è che l'obiettivo di competitività delle destinazioni deve essere inteso in un'ottica sostenibile di medio-lungo periodo. A questo proposito una proposta che perduri nel lungo periodo deve essere necessariamente una proposta autentica e, tra tutti, un attore in particolare sembra svolgere un ruolo cruciale in questo senso, in quanto miglior conoscitore del territorio e portatore della sua identità: la comunità locale. In questo elaborato si è voluto, pertanto, comprendere quanto effettivamente la comunità sia necessaria ai fini di competitività e sostenibilità della destinazione, inserendola, però, in un contesto particolare, ovvero nella realizzazione di un evento a richiamo turistico. Gli eventi risultano essere uno strumento strategico molto efficace nel rafforzare i rapporti di collaborazione e coordinamento all'interno di un *network* di destinazione, oltre ad essere fonte di attrattiva turistica, creatori di immagine e di brand ed efficaci strumenti di marketing. A questo punto, se gli eventi sono utili strumenti di rafforzamento della collaborazione, essi possono essere sfruttati dalle destinazioni per includere la comunità locale ed incentivare il suo coinvolgimento successivamente nell'intera gestione della destinazione, raggiungendo in questo modo i già menzionati obiettivi di competitività e sostenibilità.

Nel presente elaborato si è quindi voluto indagare la valenza della comunità all'interno di una destinazione ed in particolare nella realizzazione di un evento di respiro internazionale sul suo territorio. Il caso empirico riguarda il territorio del Lido di Venezia e della sua comunità, inserito nel contesto di realizzazione della quasi centennale Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica o Festival del Cinema di Venezia. La ricerca empirica ha voluto scoprire quale sia l'attuale situazione ed il livello di coinvolgimento della comunità lidense nella *governance* dell'isola ed in particolare nella realizzazione della Mostra. Svolgendo un'analisi di tipo induttivo-qualitativa, è stata applicata la metodologia di Gioia per comprendere nella maniera più rigorosa possibile il caso in oggetto. I risultati ottenuti dalla sua applicazione dimostrano una

generale mancanza di applicazione dei principi di *governance* non solo nella realizzazione della Mostra, ma anche nell'intera destinazione. Dal punto di vista organizzativo, è emerso uno scarso, se non assente livello di collaborazione tra i soggetti, la mancanza di un frame unitario e condiviso del rapporto tra la Mostra e il Lido e infine, come già menzionato, problemi di mancata applicazione dei principi di *governance*, tra i quali, ai fini della ricerca, spicca l'idea che la comunità non sia necessaria nella realizzazione del Festival. Osservando più da vicino i risultati e raccogliendo nuovamente tutti i dati prodotti in fase di ricerca, è emerso che le problematiche esistenti tra la Mostra e la sua comunità, derivano da problemi più ampi a livello di destinazione. Il Lido, infatti, non presenta alcun progetto strategico di *governance* turistica. Il caso ha pertanto confermato, come esaminato nell'analisi della letteratura, che la comunità è vitale in una destinazione turistica che voglia dare una proposta autentica al proprio target. Al Lido, infatti, dove la comunità non ha alcun coinvolgimento nei piani turistici, il concetto di destinazione e di identità non esiste.

Il presente elaborato è stato così strutturato: nel primo capitolo vi è un'introduzione al fenomeno turistico, dove vengono sottolineati i nuovi trend e cambiamenti che il settore ha subito. Successivamente si esplicano le basi teoriche del *destination management* e della *destination governance*, attraverso un'analisi approfondita della letteratura e, infine, si riportano alcuni modelli. Il tutto è completato da un focus sul ruolo degli eventi e della comunità locale in termini di sostenibilità e competitività della destinazione. Nel secondo capitolo viene approfondita la letteratura sugli eventi turistici e sull'event management, concentrandosi su una particolare tipologia ovvero i festival, sottolineandone la sua stretta correlazione con la comunità locale per raggiungere scopi di sostenibilità. Nel terzo e ultimo capitolo viene presentata la metodologia di ricerca utilizzata per studiare il caso empirico, si discutono i risultati ottenuti, procedendo con le osservazioni conclusive.



# CAPITOLO 1

## Il Destination Management

### 1.1 Il turismo: definizione ed evoluzione.

Le prime forme di viaggio si possono far risalire ad un passato molto lontano, a partire dall'Antica Grecia e dall'Impero romano per i più disparati motivi come le guerre, al Medioevo a causa di pestilenze, migrazioni e pellegrinaggi, alla scoperta di nuovi mondi nel Rinascimento, fino ai *Grand Tour*, riconosciuti come le prime forme di spostamento per interesse culturale, ma ancora riservati alle classi più agiate. Le origini del turismo, in senso moderno, si collocano invece nel XIX secolo. L'Ottocento è il secolo che, grazie alla Rivoluzione Industriale, ha permesso un netto miglioramento di trasporti e telecomunicazioni, ma soprattutto è il momento in cui si iniziò a pensare che il turismo fosse un diritto sociale e quindi di tutti (D'Eramo, 2018). Nasce in questo momento la prima agenzia di viaggio, la Thomas Cook, che organizzò i primi viaggi collettivi e organizzati. Da quel momento in poi il turismo conobbe unicamente un'ascesa costante e repentina, dovuta principalmente alla massificazione del volo aereo, alla riduzione dei costi e quindi ad un ampliamento della platea di coloro che potevano viaggiare. Si è giunti in questo modo dal secondo Dopoguerra con il turismo *di massa*, ad oggi in cui territori ed attori appartenenti a tutte le aree del globo sono coinvolti nel *turismo globale* (D'Eramo, 2018). Con un miliardo e mezzo di viaggiatori internazionali nel 2018 e una spesa globale di circa 1.450 miliardi di dollari (UNWTO, 2019)<sup>1</sup>, il turismo oggi è considerato la più potente industria del nuovo secolo.

Il turismo odierno venne definito nel 1995 dalla WTO come "l'insieme delle attività compiute dalle persone nel corso di viaggi o di soggiorni in luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo superiore ad un giorno e inferiore ad un anno a scopo di svago, affari o per motivi diversi dall'esercizio di un'attività remunerata all'interno dell'ambiente visitato" (WTO, 1995). La definizione stabilisce due elementi cardine del concetto di turismo, ovvero lo spostamento dal luogo di abituale residenza e

---

<sup>1</sup> <https://www.unwto.org/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development#:~:text=Expressed%20simply%2C%20sustainable%20tourism%20can,environment%2C%20and%20host%20communities%E2%80%9D>, 25/03/2021.

la necessità che occupi un lasso di tempo superiore alle 24 ore e inferiore ai 12 mesi, oltre a porre il confine delle attività ascrivibili come turistiche, escludendo quelle svolte per scopi remunerativi. Tale definizione appare neutra, schematica, mono comprensiva e non aiuta a capire un fenomeno così complesso, pervasivo e in continua espansione come quello turistico. Esso, infatti, viene spesso considerato come un'industria di servizi, rappresentandolo in questo modo come un fenomeno principalmente economico, quando in realtà il turismo è uno dei fenomeni tra i più pervasivi in quanto coinvolge sfere anche molto distanti tra loro come quelle geografica, sociale, culturale, antropologica. La definizione, inoltre, non rende chiaro quali siano le attività che svolgono i turisti, quale sia il loro processo decisionale e di come sulla base di esso si formuli tutto il sistema dell'offerta e quindi dell'industria turistica. A questo proposito i geografi Knafou e Stock suggeriscono che "il turismo è un sistema di attori, di pratiche e di luoghi che ha per finalità la ricreazione degli individui attraverso spostamenti al di fuori dei luoghi di vita abituali e che implica l'abitare temporaneo in altri luoghi" (Knafou e Stock, 2003). Capiamo quindi uno degli aspetti fondamentali dell'industria turistica oggi, ovvero che essa non può essere riconducibile ad un singolo settore economico, ma è una stretta interrelazione di ambiti tra i più disparati e lontani fra loro che avranno pertanto la stretta necessità di essere sempre pensati in un sistema: non si tratta di una pratica o di una singola attività, di un unico attore, di un singolo spazio o un'unica istituzione, ma di un insieme messo a sistema costituito da turisti, attori, territori e reti turistiche, pratiche, cultura, tradizioni, leggi e valori, istituzioni, ricerca.

Proprio per l'ampiezza e la pervasività del fenomeno, il turismo è studiato da prospettive scientifiche molto lontane e distinte tra loro che generano innumerevoli approcci alla materia e alla sua comprensione. Pertanto, per poter comprendere l'elaborato nella sua interezza si rende necessario fare una premessa di quelle che sono alcune delle principali caratteristiche che definiscono il turismo oggi, elaborandole dalla letteratura scientifica, al fine di collocare il fenomeno in una visione specifica e condivisa (paragrafo 1.2).

## 1.2 Il turismo oggi: i tratti salienti.

Per collocare il fenomeno all'interno di una visione condivisa, la letteratura scientifica ci suggerisce alcuni tratti distintivi del turismo odierno, evidenziando i nuovi trend rispetto a caratteristiche più tradizionali, sia dal punto di vista della domanda che di conseguenza dell'offerta.

I cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni da parte della **domanda** turistica sono stati molto repentini e importanti ed hanno avuto un effetto diretto sull'offerta, che ha dovuto conseguentemente ripensarsi. Innanzitutto, uno dei trend della domanda che più ha sconvolto il settore negli ultimi decenni è la modalità in cui i turisti desiderano esperire i luoghi e come manifestino tale esigenza. Si è compreso infatti, che i turisti esprimono dei **bisogni**, che in quanto tali li inducono ad agire per soddisfarli, trasformandoli in richieste. I turisti oggi non sono più alla ricerca di un singolo servizio o di un prodotto confezionato, ma di una vera e completa **esperienza** di viaggio e soggiorno, dall'elevato contenuto emotivo e grado di **coinvolgimento** che sia pensata su misura rispetto al singolo e alle sue specifiche richieste (tra gli altri: Stamboulis & Skayannis, 2002; Addis, 2007; Carù & Cova, 2007).

Altro aspetto che distingue enormemente la domanda odierna e che nasce di conseguenza al desiderio di vivere esperienze e non singoli servizi, è la richiesta di **autenticità**. La maggior parte dei turisti si sono distaccati dal modello anni '60 in cui si visitavano luoghi "costruiti per generare turismo" che non avevano alcuna radice nell'identità e nelle tradizioni del luogo. Il turista odierno vuole avere la percezione di scoprire qualcosa di sconosciuto, di venire a contatto con il diverso, di arricchirsi e in ultimo di ottenere una crescita interiore attraverso il viaggio (Cohen, 2007; Del Bò, 2018). Molto spesso questo desiderio comporta che sia il turista stesso a decidere quali elementi materiali o immateriali di un luogo possano divenire fonte di interesse turistico e, in questo modo, la platea di **fattori d'attrattiva**, da includere in un'esperienza di viaggio e soggiorno, si amplia a dimensioni per così dire infinite (Rispoli & Tamma, 1995).

Ulteriore trend riscontrabile nella domanda, è l'interesse sempre crescente per la **sostenibilità** ambientale e sociale. Gli individui si dimostrano essere sempre più interessati a proposte di viaggio che non siano troppo impattanti a livello ambientale, che permettano loro di esperire i luoghi senza consumarli, mantenendoli fruibili anche

per le generazioni future. All'attenzione per l'ambiente naturale, si aggiunge un elevato interesse verso le comunità locali, per cui i turisti richiedono proposte di viaggio che li portino a contatto con coloro che sono l'anima di quei luoghi e con le loro tradizioni, usi, costumi, riconducendosi in questo modo al già menzionato desiderio di autenticità (Wang & Pizam 2011; Del Bò, 2018).

Conseguentemente a questo cambiamento di esigenze da parte della domanda, oggi l'**offerta** ha dovuto completamente ripensarsi ed adattarsi. Innanzitutto, il **prodotto turistico** è stato ridefinito: oggi si parla di un'esperienza di viaggio e soggiorno che porta a sintesi una varietà di beni, servizi, informazioni ed elementi antropici e naturali del contesto ambientale, che si configura quindi come un **bundle**, ovvero un insieme che acquista significato nell'unità e nella coerenza degli elementi che lo compongono, ottenute con il concorso di numerosi attori e del turista stesso. A loro volta questi bundle esperienziali sono costituiti da un insieme di *fattori di attrattiva*, ovvero tutto ciò che il turista ritiene interessante per godere della propria esperienza di viaggio e soggiorno. Come sopra citato, è stato riscontrato che qualunque elemento può essere oggetto di interesse turistico da parte della domanda, pertanto, le aziende operanti sul territorio, sono tenute a adattarsi alle richieste e bisogni del turista e di conseguenza soddisfarli (Rispoli & Tamma, 1995). Rispetto agli ultimi decenni del secolo scorso, oggi si è compreso come sia la domanda a dover studiare i turisti e adattarsi alle loro esigenze e non viceversa: il pacchetto preconfezionato, impersonale e standard non può più soddisfare il consumatore odierno.

Molti altri sono i cambiamenti che l'industria turistica ha dovuto mettere in atto, di conseguenza ai mutamenti della domanda, elencati in precedenza. L'offerta ha dovuto studiare i comportamenti della domanda e sviluppare un prodotto che **rispondesse** il più accuratamente possibile alle differenti, specifiche, singole **richieste**. Solo in questo modo si è potuto differenziare l'offerta creando una positiva interazione tra consumatore e sistema d'offerta che perdurasse nel medio-lungo periodo (tra gli altri: Stamboulis & Skayannis, 2002; Addis, 2007; Carù & Cova, 2007). Conseguentemente le proposte elaborate, oggi devono essere sempre più vicine ai desiderati principi di **autenticità** e **sostenibilità**. Per questo motivo le aziende oggi devono ripensarsi o elaborare *ex novo* proposte più autentiche e *green* che rispondano a questi specifici bisogni. Rispettare questi imperativi categorici non solo permette di soddisfare la

domanda, ma risulta essere uno dei fattori determinanti per la sopravvivenza della destinazione nel medio-lungo periodo (Cohen, 2007; Del Bò, 2018; Wang & Pizam 2011).

Come anticipato, oggi i turisti tendono ad avere richieste sempre più specifiche e personalizzate, che di conseguenza comporta che le possibilità di combinazione dei fattori di attrattiva al fine di creare un'esperienza di viaggio e soggiorno siano per così dire **infinite**. Al fine di soddisfare bisogni così specifici, l'industria ha gradualmente compreso che il turista non può più essere solo un mero destinatario di un prodotto preconfezionato, ma viene concepito come un **co-creatore** di contenuti. Il web è lo strumento principale che ha permesso quest'evoluzione con la nascita dei cosiddetti *user generated contents*, ovvero materiale virtuale che i turisti nello svolgimento della pratica generano e che diviene una fonte vasta e credibile di informazioni per altri turisti e di conoscenza per le aziende di settore (Rispoli & Tamma, 1995; Wang & Pizam 2011; Buhalis, 1997).

Negli ultimi 20 anni è, infatti, cambiato profondamente il modo in cui le esperienze di viaggio e soggiorno vengono offerte, riducendo notevolmente l'importanza dei canali tradizionali per lasciar spazio alle **ICT** (*Information and Communication Technologies*). Esse rappresentano da un lato un'opportunità per le aziende di settore in quanto le aiutano a essere più presenti nel mercato, quindi più competitive, a ottenere dati sul consumatore e quindi migliorare le politiche di *customer relationship management*, a ridurre i costi e i tempi. Dall'altro lato possono rappresentare una sfida in quanto hanno creato un mercato sempre più trasparente e quindi competitivo, dove la continua ricerca e innovazione si rendono necessarie per mantenere la posizione desiderata e una clientela fedele (Antonioli Corigliano & Baggio, 2011; Stamboulis & Skayannis, 2002).

Altra caratteristica, ormai comunemente riconosciuta, per quanto concerne l'offerta è l'elevato livello di **competitività** a cui il settore è sottoposto, questo dovuto anche alla sopra citata maggiore trasparenza dell'offerta a causa dell'impiego delle ICT. Tale competitività continuamente crescente ha portato gli attori del turismo a capire che è necessario adottare fra loro un approccio **collaborativo**, in cui gli attori di uno stesso contesto combinino la propria conoscenza, esperienza e risorse, dando vita a nuove opportunità che non avrebbero mai potuto raggiungere singolarmente (Buhalis & Amaranggana, 2013; Wang & Xiang, 2007). Questo include anche una maggiore

collaborazione tra pubblico e privato ed una rivalutazione della comunità locale come fattore chiave della competitività di destinazione (Franch, M., 2010).

Un ultimo fattore tra i tanti, che ha portato l'industria turistica a doversi ripensare riguarda le dimensioni che il settore ha assunto. Il turismo odierno si definisce globale, non solo perché tutti i territori sono stati toccati dal fenomeno, ma anche perché è inserito in un'**economia** su scala **globale**. Questa permette sicuramente una maggiore interazione e supporto, ma dall'altro lato è caratterizzata dal rapido cambiamento, da ripercussioni continue, provenienti da ciò che accade nelle economie di altri Paesi anche molto distanti, ed incertezza, che obbliga il settore turistico a doversi saper difendere preventivamente in caso di **crisi** o eventi catastrofici eccezionali. La pandemia di Covid-19 è sicuramente stata una sfida, in cui sopravvivono solo coloro che hanno saputo reinventarsi e affrontarla con nuovi mezzi e strategie (Santana, 2004).

### 1.3 La destinazione turistica

Il termine destinazione turistica veniva utilizzato sin da prima del 1850, principalmente per definire un'unità di analisi del turismo comunemente riconosciuta (WTO, 2002). A partire dalla fine degli anni '70, quando il turismo si stava trasformando in una forma di massa e crebbero quindi studi multidisciplinari in materia, molti studiosi iniziarono ad attribuire delle definizioni più specifiche al termine. Tra i primi si annovera la definizione di Leiper del 1979

*..the system involving the discretionary **travel** and **temporary** stay of persons **away** from their **usual place** of residence for one or more nights, **excepting** tours made for the primary purpose of earning **remuneration** from points en route. The elements of the system are **tourists**, generating regions, transit routes, **destination regions** and a **tourist industry**. These five elements are arranged in spatial and functional connections. Having the characteristics of an open system, the organisation of five elements operates within **broader environments**: physical, cultural, social, economic, political, technological with which it interacts. (Leiper 1979, 1995)*

È una definizione molto ampia e poco specifica, ma fondamentale per introdurre due aspetti cruciali e ampiamente condivisi della definizione di destinazione. Innanzitutto, l'esistenza di **tre elementi fondamentali**, tesi condivisa da vari altri studiosi tra cui

Tamma (2002), Dredge (1999), Rubies (2001), secondo i quali un sistema turistico avrebbe come costituenti fondamentali:

- Uno *spazio geografico*, che Leiper distingue in regioni di generazione della domanda, regioni di transito e destinazione, quest'ultimo inteso come il luogo che essendo dotato di elementi fisici, piano manageriale e servizi è in grado di soddisfare la domanda;
- I *turisti* come elemento essenziale e promotore dell'industria stessa;
- L'*industria* turistica, ovvero l'insieme di aziende e organizzazioni facenti parte di una moltitudine di settori che permettono la fruizione del territorio.

Il secondo aspetto, portato in auge dalla definizione e ad oggi ampiamente condiviso, riguarda l'idea che il settore non debba essere visto come una serie di servizi separati e indipendenti tra loro, ma come un **sistema** interconnesso di attori che collaborano e cooperano fra loro. Questa tesi risulta essere l'unico elemento di raccordo tra tutte gli approcci esistenti e che, come vedremo successivamente, le porta tutte a sintesi.

Come anticipato, ad oggi non esiste una visione unica e condivisa del concetto di destinazione turistica. Questo accade da un lato perché il fenomeno turistico è divenuto sempre più pervasivo e quindi oggetto di analisi di varie scienze di natura anche molto lontana fra loro (umane, sociali, economiche), ciascuna delle quali formula una propria definizione a seconda degli aspetti che decide di prendere in esame (Zemła, 2016). Dall'altro lato la natura composita, frammentata ed in continua evoluzione del prodotto e dell'industria turistica fa sì che la definizione abbia subito e continui a subire numerose mutazioni nel tempo (Rispoli & Tamma, 1995).

Uno degli approcci più classici è quello di tipo economico-geografico per cui la destinazione viene a identificarsi semplicemente come un'**area geografica** verso cui i turisti sono attratti e nella quale vivono esperienze turistiche differenti (Murphy 1985, Leiper 2004, Framke 2001). All'interno di questa categoria alcuni studiosi precisano che non è in ogni caso possibile utilizzare come punto di riferimento per definire una destinazione i confini amministrativi e politici che delimitano regioni e aree, in quanto la definizione deve basarsi sull'identificazione di uno spazio geografico in cui un insieme di risorse e attrattive turistiche insiste piuttosto che un confine politico già stabilito (Pike,

2008). Nonostante ciò, è complesso distaccarsi dall'identificazione della destinazione con i confini politici e amministrativi di un'area, in quanto molto spesso, e questo vale anche e soprattutto per il territorio italiano, la gestione del turismo in un Paese è affidata al settore pubblico che deve mantenere le proprie azioni all'interno del territorio di propria competenza (Paulino, Lonzano & Prats, 2021).

Successivamente le tesi dei vari studiosi sembrano suddividersi in due macro-approcci: l'approccio da domanda o *demand-side approach*, ovvero una definizione che parte osservando i consumatori e le loro preferenze, aspettative e comportamenti di consumo, e l'approccio da offerta o *supply-side approach*, per cui la destinazione viene definita a partire dalle attrattive, dalle relazioni tra esse e le imprese del settore, ovvero dal sistema di offerta nel suo complesso.

Il ***demand-side approach*** pone tutta la sua attenzione sul turista e sulle sue scelte di mercato (Zemła, 2016). Flagestad la definisce infatti molto sinteticamente come “un luogo o una regione dove il turista decide di andare” (2002). La destinazione viene identificata come quel luogo che il turista percepisce come idoneo a soddisfare i propri bisogni di vacanza in quanto riflette le sensazioni, idee e opinioni che egli ha sulla destinazione (Hu & Ritchie, 1993). Questo approccio rende il fenomeno “destinazione” molto più labile, non come qualcosa che semplicemente esiste, ma un concetto astratto che riflette la visione che i turisti attuali e potenziali hanno di quel luogo e delle sue possibilità (Seaton and Bennett, 1997) e che pertanto non può essere unico e condiviso da tutti, ma dipende dai consumatori e dal loro itinerario di viaggio, dal loro background culturale, dall'obiettivo di viaggio, dal livello di istruzione e dalle esperienze passate (Buhalis, 2000; Dredge e Jenkins, 2007). I sostenitori di questo approccio rivendicano l'importanza di pensare la destinazione sulla base dei pattern di viaggio dei consumatori in quanto questo consente, di conseguenza, di implementare una strategia di planning e policy più efficaci sul medio-lungo periodo, poiché basata su informazioni e dati concreti che i turisti forniscono su essi stessi e su come vogliono fruire la destinazione (Paulino, Lonzano & Prats, 2021). Si ritorna a quel trend secondo cui il turista deve essere pensato come un co-creatore dell'esperienza turistica e non un accettatore passivo.

Il ***supply-side approach*** vede la destinazione come un luogo geografico circoscritto all'interno del quale coesistono aziende e organizzazioni territoriali differenti che



unitamente propongono un prodotto turistico al fine di attrarre visitatori (Bornhorst, et al., 2010; Tamma, 2001; Brunetti 2001; Buhalis, 2000). La gran maggioranza di definizioni si concentra proprio sull'esistenza di aziende e infrastrutture che pur appartenenti a settori differenti condividono un obiettivo comune e sono situate all'interno di un confine determinato (Bordas, 1994; d'Angella & Sainaghi, 2004). Una definizione più completa aggiunge che la destinazione rappresenta un'unità spaziale dell'offerta turistica che possiede gli elementi appropriati per l'offerta ed esiste indipendentemente dai confini amministrativi e che di conseguenza richiede uno sforzo di gestione e coordinamento notevole (Elmazi, Pjero & Bazini, 2006). Altri studiosi, sostenitori di questo approccio, tendono a identificare la destinazione come un **prodotto**. La definiscono come un amalgama di prodotti offerti al consumatore nella forma di esperienze (Buhalis, 2000), o similmente come un prodotto turistico centrale che guida tutti gli altri, il quale può costituire un singolo ma anche una moltitudine, indicando in questo modo che gli elementi della destinazione possono essere combinati fra loro in modi diversi a seconda della richiesta (Seaton & Bennett, 1997). Infine, un ultimo filone interpretativo del supply-side approach, vede la destinazione nella forma di un'**azienda** per la necessaria azione di coordinamento che essa deve compiere nel soddisfare il consumatore che risulta simile a quella di una singola realtà imprenditoriale (Flagestad, 2002; Bieger, 1998).

Un ultimo approccio che sembra posizionarsi a cavallo tra queste due tesi contrapposte e che quindi valuta sia il lato della domanda che quello dell'offerta ci viene proposto da Rubies. Nella sua definizione la destinazione è un insieme di risorse turistiche e attrazioni, infrastrutture, strumenti, provider di servizi e/o supporto e organizzazioni amministrative, le cui attività integrate e coordinate offrono ai consumatori delle esperienze che rispondono alle loro aspettative rispetto alla destinazione visitata (Rubies, 2001). Qui c'è una **sintesi tra approccio da domanda e da offerta**, il punto di partenza è ancora il sistema di offerta, ma perdiamo il riferimento allo spazio geografico e ai confini amministrativi e vediamo come tutti gli elementi del sistema di offerta siano un punto di partenza se in qualche modo costituiscono un vero sistema, ovvero agiscono in modo integrato e coordinato e quest'azione collettiva è sempre diretta a soddisfare le aspettative degli attuali e potenziali consumatori.

Proprio partendo da quest'ultima visione più aperta ed inclusiva, si rende necessario valutare una tendenza sempre più netta che ad oggi si riscontra verso due ulteriori approcci, i più evoluti e i più in linea con la forma che hanno assunto le destinazioni odierne e con le macro-teorie di scienze come economia e management (Zemła, 2016). Il primo di questi è il **system approach**, il quale pone l'accento sull'idea che il prodotto turistico che una destinazione offre non è dato dal singolo servizio offerto da un'unica azienda, ma la somma dei singoli servizi che il territorio offre e che il turista richiede: è la totalità che si definisce destinazione (Framke, 2001). L'evoluzione di questo approccio ha reso possibile l'applicazione delle moderne teorie di network al concetto di destinazione. Il **network approach** parte dal presupposto che non ci siano legami gerarchici fra le numerose entità che offrono servizi nel territorio, ma che cooperazione e collaborazione siano gli imperativi categorici di questa entità. La destinazione si identifica come un insieme di stakeholders, pubblici e privati, che collaborando ottengono un livello di efficienza che altrimenti non sarebbe possibile (tra gli altri: Baggio, Scott, Cooper, 2010; Flagestad, 2002; Beaumont & Dredge, 2010; Cohen and Cohen, 2012). Quest'ultimo approccio dimostra un distaccamento dalla netta distinzione creata dalle visioni tradizionali secondo cui era necessario focalizzarsi o sulla domanda o sull'offerta, volendo invece valutarli entrambi parimenti e focalizzarsi solo sull'idea che la destinazione esiste quando si crea un sistema, una rete, una connessione tra la moltitudine di elementi che la compongono.

Al netto di questa panoramica sulle differenti definizioni di destinazione turistica, si può quindi concludere con alcune note generali:

- Innanzitutto, il concetto di destinazione è molto ampio e può essere studiato da diverse prospettive, la cui validità dipenderà dall'obiettivo di ricerca e/o di azione del singolo (Dredge 2010).
- La destinazione è un articolato e composito insieme di elementi che potremmo riassumere in: territorio, attrattive tangibili e intangibili, servizi di supporto, stakeholders e turisti attuali e potenziali.
- Ed infine, l'esistenza di tutti questi elementi si potrà etichettare come destinazione solo nel momento in cui essi creino un sistema di rapporti di collaborazione e cooperazione.

#### 1.4 Dal destination management alla destination governance.

Negli anni '90 il settore turistico ed in particolare le tradizionali mete turistiche europee registrarono un momento di **stagnazione** dei pernottamenti. Il tutto fu causato principalmente da due fattori: da un lato la globalizzazione che, creando una maggiore trasparenza di prezzi e strategie, portò ad una conseguente crescita della competitività, e dall'altro una clientela più ampia, con nuovi bisogni ed esigenze sempre più specifiche da soddisfare (Franch, 2002). A questo scenario si aggiunse la particolare struttura della maggior parte delle località turistiche europee, nelle quali i servizi e prodotti offerti al turista erano frutto di singole prestazioni fornite da imprese indipendenti fra loro, le quali pertanto erano condividenti una stessa posizione geografica, ma negavano qualunque tipo di strategia comune (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012). Da quel momento in poi il settore iniziò a reagire a questa **crisi**, dopo decenni in cui alcuna specifica strategia d'azione era stata necessaria, grazie ad una crescita delle presenze turistiche sempre continua ed incessante (Pechlaner & Weiermair, 2000).

È in questo scenario che si comprende come una maggiore efficienza potesse essere ottenuta attraverso una gestione pensata e organizzata della destinazione ovvero il *destination management* (da qui in poi "DM"). Per far sì che una destinazione turistica sia competitiva in un mercato globale in cui è richiesta una continua innovazione, è necessaria una **risposta sistemica** sempre più forte, data dalla capacità di governare in un'ottica strategica l'insieme dei soggetti che hanno interessi e responsabilità in un territorio (Tamma, 2012). Il DM viene pertanto definito come "l'esigenza d'integrare all'interno di un processo strategico le azioni necessarie per gestire i fattori di attrattiva e i servizi turistici offerti allo scopo di interessare la domanda di mercato e di posizionare la destinazione in ambiti competitivi adeguati rispetto alle caratteristiche del territorio" (Martini, 2010). Oppure come "il tentativo di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato - eterogeneo e variabile - di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica distintiva, cercando di governare lo sviluppo sul doppio binario della competitività e sostenibilità" (Franch, 2002). È proprio da questa necessità di **coordinamento**, di **strategia condivisa** e di **unità di intenti** che emergono le prime teorie di DM. Il modello delle località anni '90 in cui i servizi che compongono l'esperienza di viaggio sono sconnessi fra loro, e quindi essenzialmente basato sulla concorrenza tra attori, poteva essere efficace in precedenza quando il

turismo aumentava in maniera incontrollata, ma con la crescita della concorrenza si iniziò a capire che, per poter emergere ed essere competitivi sul lungo periodo, era strettamente necessario creare un sistema e articolare una gestione coordinata della destinazione nella sua globalità (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012; Franch, 2002; Tamma, 2012).

È ora chiaro, in seguito a questa premessa, quale sia il cuore dell'azione di DM: è un organismo più o meno centralizzato che definisce, promuove, commercializza dei prodotti turistici presenti in un territorio al fine di attrarre turisti e di soddisfare la molteplicità di attori che nella destinazione insistono, in un'ottica di medio-lungo periodo (Martini, 2010). Nonostante ciò, esso rimane comunque un concetto molto complesso e pervasivo che necessita di alcune altre considerazioni di ordine generale. Innanzitutto, è bene comprendere che l'obiettivo del DM è sempre quello di rendere una destinazione **competitiva** e **sostenibile** nel medio-lungo periodo. Le modalità attraverso cui questo scopo viene raggiunto sono molte e fortemente variabili a seconda del tipo di destinazione a cui vengono applicate e delle sue necessità. È fondamentale, infatti, premettere che secondo gli studiosi non esistono soluzioni standard, applicabili ad ogni destinazione indistintamente, ma si dovrà partire dall'analisi di queste, e delle loro caratteristiche specifiche, per poi assumere delle **decisioni modellate** sulla realtà che si vuole andare a trasformare (Franch, 2002). Proprio per questo il DM non può essere considerato come un insieme di strumenti predefiniti da applicare, ma come "un **processo** che può condurre a rivedere e ripensare nel suo insieme il sistema di risorse e attori che, in modo più o meno spontaneo o governato, si costituisce e dà vita all'economia turistica di un'area" (Franch, 2002). Questo ci porta ad un'ulteriore considerazione: in quanto processo il DM crea una serie di strategie che sono valide nella condizione contingente, ma al mutare della destinazione stessa o di fattori esogeni che la colpiscono, anche il piano strategico dovrà adattarsi e saper rispondere nella maniera più efficace possibile. Si tratta perciò di un processo in **continuo divenire** (Franch, 2002, Tamma, 2012).

Volendo ricondurre il **contenuto** dell'azione di DM a delle dimensioni specifiche, Martini (2010), ci offre uno schema per comprendere sinteticamente il suo raggio d'azione:

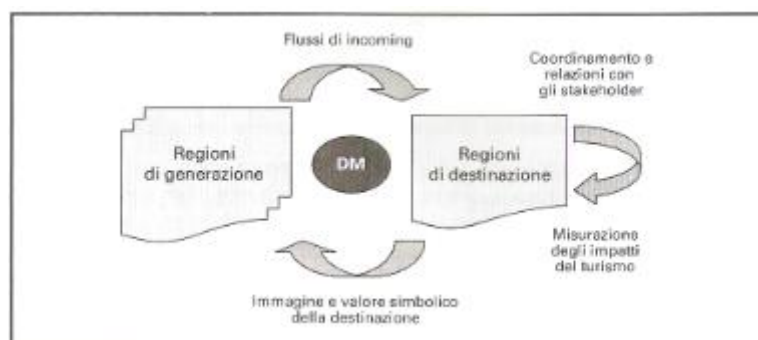


Figura 1 Il campo di azione del Destination management di Martini, in Franch M. (2010)

Secondo Martini, il DM innanzitutto *genera flussi turistici incoming* con una dimensione tale da soddisfare gli attori locali, ma limitandone l'eccesso per garantire uno sfruttamento del territorio sostenibile; il DM, inoltre, *gestisce l'immagine e il valore simbolico della destinazione*, è infatti necessario che si crei un brand destinazione con un'immagine che lo qualifichi e che venga comunicata ai turisti potenziali; *coordina e gestisce relazioni con gli stakeholders*, l'obiettivo è sempre quello di creare un network che sappia coordinarsi e collaborare per raggiungere obiettivi comuni; infine, *valuta gli impatti* sul sistema territoriale di offerta, non solo dal punto di vista economico, ma anche ambientale e sociale. Il tutto è ottenuto a partire dalla realizzazione di un piano strategico sempre modellato sulla destinazione in esame (Martini, 2010). Ma proprio per l'ampiezza del concetto, altri autori suggeriscono ulteriori riflessioni sul suo contenuto. Secondo Tamma (2002) si tratta della gestione del "portafoglio di prodotti turistici offerti sul mercato" e la gestione dell'insieme delle risorse, delle attività e degli attori che costituiscono il sistema locale di offerta, il tutto pensato in un'ottica di azione strategica. San Gallo distingue 3 livelli d'azione del DM: *operativo*, volto a orientare i processi di erogazione delle prestazioni; *strategico*, teso a realizzare una pianificazione strategica sviluppando obiettivi e analisi; *normativo*, che prevede la definizione di una mission e di un progetto di management flessibile, al fine di far perdurare la destinazione nel tempo (Bieger, 2000). Tschurtschenthaler (2010) aggiunge un ulteriore elemento, ponendo l'attenzione sulle *ricerche di mercato*. Esse, infatti, sono indispensabili per realizzare successivamente un piano strategico che sia basato su evidenze scientifiche e che porti a risultati concreti. Altri ancora pongono l'accento sull'importanza della *formazione* del personale e della comunità locale per raggiungere un'unità d'intenti strategica. Tale formazione, secondo gli autori, deve prevedere una costante acquisizione di competenze

esterne, evitando che ci si focalizzi troppo sul *learning by doing*, che richiede tempistiche più allargate per il raggiungimento degli obiettivi, oltre a condurre ad un'invitabile stagnazione del bagaglio di conoscenze nel lungo andare (Pechlaner & Weiermair, 2000).

È palese come il DM abbia un raggio d'azione molto ampio e impossibile da predefinire. Nonostante ciò, è possibile notare come tutti questi approcci interpretino il DM in due chiavi: *istituzionale* e *funzionale*. Con istituzionale "si intendono le istanze di governo, con le relative competenze decisionali e direttive", mentre funzionale riguarda l'ambito di organizzazione, gestione e controllo delle imprese operanti nel territorio (Tschurtschenthaler, 2010).

Nonostante le teorie di DM si siano ampiamente diffuse e i territori turistici abbiano compreso che la competitività non si possa più giocare tra singoli attori ma tra sistemi strategici, sono ancora presenti degli **ostacoli** alla corretta ed efficiente implementazione del management di destinazione, per cui questa ha dovuto subire un'ulteriore evoluzione. Brunetti (2002) e Tamma (2012) ce ne indicano alcuni:

- La cultura fortemente *individualistica* degli imprenditori e di conseguenza la loro riluttanza a volersi aggregare (Tamma, 2012);
- La *pluralità dei livelli* di località, in quanto ciascuna presenta un proprio governo e una propria amministrazione che andrebbero pertanto coordinati fra loro (Brunetti, 2002);
- La mancanza di *consapevolezza* tra i vari attori e nella comunità di offrire un prodotto unitario, requisito fondamentale per ottenere collaborazione nel lungo periodo (Brunetti, 2002);
- *Separatezza e mancanza di leadership*. Sia esso un soggetto singolo o collettivo, e a prescindere che generi legami deboli o forti, spesso si sente la mancanza di una "managerialità di aggregato" che sappia gestire lo sviluppo della destinazione e costruire il consenso (Brunetti, 2002; Tamma, 2012).

Sulla base di queste difficoltà che il management ha incontrato si è compreso come il concetto di *destination management* non fosse abbastanza ampio e di conseguenza troppo poco flessibile per rispondere alle esigenze delle diverse realtà (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012; Tamma 2012; Tschurtschenthaler 2010; Martini, 2010).

Negli anni 2000, pertanto, queste difficoltà unite all'introduzione di nozioni di economia delle istituzioni e di scienze politiche nella ricerca sul turismo (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012), hanno portato ad un cambiamento di prospettiva verso la teoria più flessibile della *destination governance*. Tale flessibilità spesso fa apparire la DG come un concetto abbastanza vago, quando in realtà la sua forza risiede proprio nell'essere un concetto elastico. Questa flessibilità permette, infatti, di prendere maggiormente in considerazione le specifiche circostanze e di conseguenza di ideare soluzioni su misura (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

La *destination governance* (da qui "DG") si potrebbe definire in sintesi come "un sistema di decisioni e azioni mirato a consolidare ed accrescere, nel tempo, la competitività della destinazione, definendo chiari e condivisi obiettivi e azioni di sviluppo tra gli attori del sistema" (Pechlaner, Paniccia, Raich & Valeri, 2012, p.9). Esso si presenta come un concetto *olistico*, che comprende tutti i tipi di coordinamento operativo possibili tra gli attori di una destinazione (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012). Pur mantenendo gli stessi obiettivi di miglioramento di competitività e sostenibilità della destinazione, *destination management* e *destination governance* divergono profondamente: il DM discute le modalità per creare una gestione coordinata nel modo più efficiente possibile, ma si tratta pur sempre di interventi di gestione lineari e ben definiti, che non escludono forme di gestione anche profondamente gerarchiche (Pechlaner & Raich, 2006), mentre la DG concepisce la destinazione come una rete di attori parzialmente autonomi, proponendo modelli che combinino entrambi i principi di gestione, da un lato la gerarchia e dall'altro il decentralismo (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012). Questo significa che i mezzi di gestione per la DG si trovano all'interno di una linea immaginaria che, come estremi, avrà due varianti: la gerarchia da un lato e l'autogestione dall'altro. Capire in seguito dove si posizioni la combinazione ideale in questo continuum di opzioni, è possibile solo attraverso lo studio delle **condizioni quadro specifiche** della destinazione in oggetto (Pechlaner & Raich, 2006). In questo modo la visione centralistica del DM perde di significato, insieme all'esigenza di trovare un modello di gestione *universalmente riconosciuto* (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

Per concludere questa distinzione tra i due approcci Pechlaner *et al.* ci offrono un'ultima interessante riflessione: mentre il *destination management* pone come focus della sua azione il far interagire il sistema di offerta con i segmenti di turisti, definendo strategie

di sviluppo e promozione del prodotto, la *destination governance*, oltre alle azioni di management, vuole trovare il giusto approccio di collaborazione adatto agli attori di uno specifico territorio. In questo modo si considera il territorio in un'ottica **multidimensionale**, perciò non solo per il valore economico, ma anche sociale ed ambientale (Pechlaner, Paniccia, Raich & Valeri, 2012).

Non proponendo dei modelli ben definiti, sempre per mantenere quell'elevato grado di flessibilità, è necessario a questo punto capire da dove partire per implementare il modello di gestione più adatto secondo le teorie di DG. Innanzitutto, si rende necessario studiare le già menzionate condizioni quadro specifiche e descriverle con variabili pertinenti (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012); successivamente la letteratura suggerisce tre fattori su cui basare la decisione (Pechlaner & Raich, 2006):

- *Costi di transazione*: è necessario comprendere quali siano le istituzioni e organizzazioni necessarie in un dato momento della vita della destinazione per ridurre al minimo i costi (Williamson, 1999);
- *Obiettivi*: gli obiettivi possono essere tra i più disparati, dal creare una destinazione ex novo (che prediligerà modelli di gestione molto flessibili), allo scongiurare il fallimento (prevalenza di modelli gerarchici);
- *Condizioni quadro residue*: sono infinite e variabili nel tempo. Tra di esse si pone l'accento su alcune più frequenti, tra cui la presenza di una pluralità di livelli di gestione. Questa circostanza dovrà necessariamente essere presa in considerazione per cercare di creare un modello che si adatti a forme di gestione sovraordinate già presenti sul territorio.

Compresi, quindi, i primi passi da muovere per creare una gestione della destinazione che sia flessibile, multidimensionale, pragmatica e in continuo adattamento, è infine necessario comprendere **chi** sia il miglior deputato ad occuparsene. La letteratura ha spesso fatto riferimento al concetto di *metamanagement* (Tamma, 2012; Martini 2010). Esso consiste, in sintesi, nella creazione di enti territoriali che abbiano l'obiettivo di garantire un indirizzo strategico del territorio coerente con il disegno d'offerta condiviso da tutti gli attori (Martini, 2010). Mentre, infatti, il DM cerca di creare una gestione per lo più centralizzata basata su logiche aziendali, la DG ricerca una figura, quella del *metamanager* appunto, che funga da *planner*, analizzando richieste e istanza degli attori,



da *sponsor*, promuovendo lo sviluppo locale, e da *coordinatore*, in quanto traduce le strategie collettive in piani d'azione (Tamma, 2012).

Il suo obiettivo cardine è quindi quello di risultare agli occhi degli attori un organo di ordine superiore che sia in grado di delineare una politica di destinazione maggiormente unitaria (Brunetti, 2002). Al fine della sua concreta individuazione, si dovrà ricercare il *metamanager* di destinazione in una figura che risulti sufficientemente adatta, con una certa autorità, neutra e quindi portatrice in maniera omogenea degli interessi di tutti gli stakeholders (Wang & Xiang, 2007). Questo motivo, unito all'evoluzione della politica pubblica verso modelli di *governance* più *diffusi* e *interattivi* (Tamma, 2012), ha determinato una netta imposizione del **settore pubblico** nella copertura di questo ruolo. Con l'aumento della complessità dei problemi odierni del settore c'è stato infatti un cambiamento nel concepirli da parte del settore pubblico che ha gradualmente portato alla consapevolezza che l'attore pubblico aveva necessariamente bisogno degli attori privati per affrontarli in una logica di collaborazione e reciproco scambio di risorse e competenze (Tamma, 2012). Per questo motivo oggi vediamo la nascita delle cosiddette DMO (*Destination management organizations*) che ricoprono appunto il ruolo di coordinatori e facilitatori della complessa e frammentata offerta turistica territoriale.

#### **1.4.1 I modelli di gestione e di configurazione di offerta: le milestones.**

È stato a questo punto compreso come esistano innanzitutto approcci diversi alla definizione di destinazione e dall'altro come possano esistere innumerevoli approcci alla gestione delle stesse. Oltre a ciò, è opportuno ribadire che sia gli approcci di DM che di DG non si pongono come obiettivo trovare dei modelli universali e standard di gestione della destinazione, ma cercano sempre di adattare le decisioni alle condizioni quadro. Nonostante ciò, nel tempo, sembrano essersi affermate delle modalità di gestione che vengono adottate più frequentemente di altre. Tali modelli sembrano spaziare tra due poli opposti, si passa infatti da approcci piuttosto gerarchici, a modelli comunitari esplicitamente eterarchici, considerati come precursori delle proposte più flessibili di *governance* (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

Flagestestad e Hope (2001) hanno fornito un contributo, ormai classico, all'analisi dei modelli di gestione, poi completato dal modello di Bodega (2004). In entrambi gli schemi teorici si individuano dei modelli di gestione di destinazione sulla base di due variabili:

- **La densità relazionale** → nel modello di Flagestad e Hope la densità faceva riferimento unicamente alla densità degli attori presenti nella destinazione, mentre per Bodega essa è costituita non solo dal numero di attori ma dalle tipologie di *relazioni* che tra di essi sussistono. Il suo valore può essere alto o basso.
- **La centralizzazione sistemica** → essa fa in entrambi i casi riferimento alla formalizzazione del soggetto di governance, ovvero quanto sia presente nella destinazione un *metamanager* che si assuma il ruolo di coordinatore dell'offerta territoriale. Il suo valore può essere alto o basso.

Ciò che emerge dall'incrocio di queste due variabili è la definizione di due modelli nello schema teorico di Flagestad e Hope e di quattro in quello di Bodega.

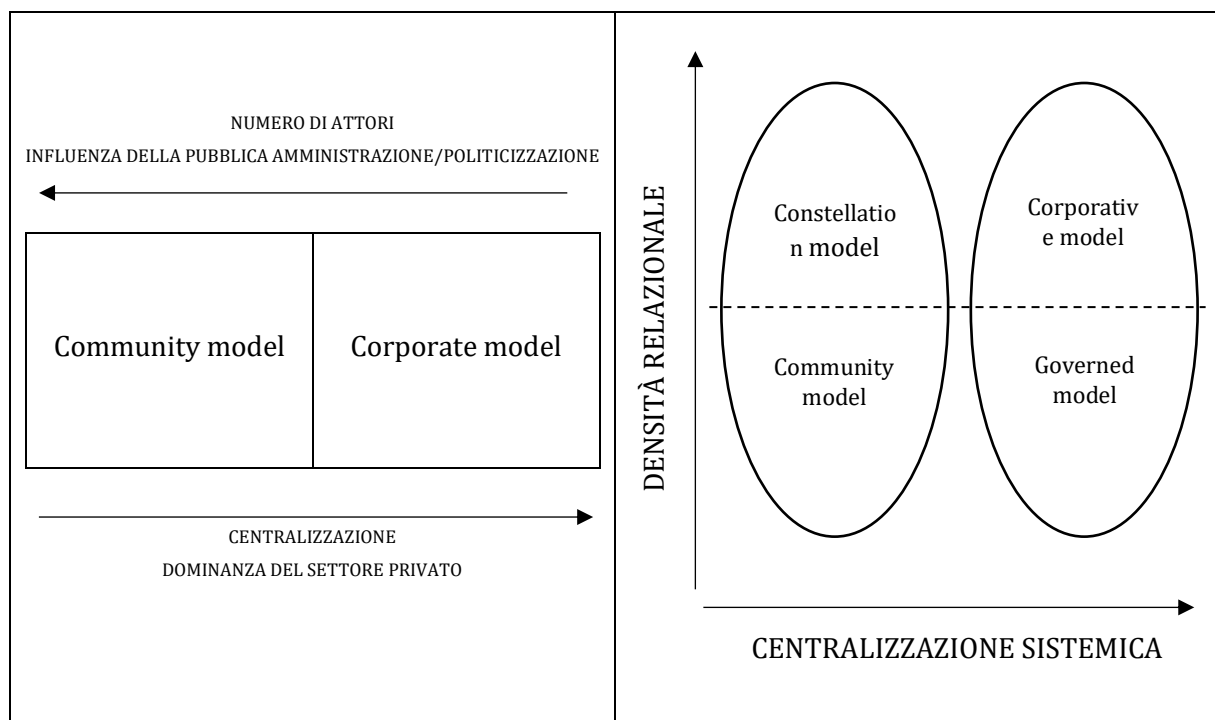


Figura 2 Il modello di Flagestad e Hope (2001) e il modello di Bodega (2004) in Pechlaner et al (2012)

I modelli teorizzati da Flagestad e Hope sono quindi:

- **Modello *community***: è il modello tipico delle destinazioni europee (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012). È formato da attori che pur appartenendo alla stessa

area e filiera turistica non stabiliscono relazioni collaborative ufficializzate e non riconoscono un soggetto di governo. Il sistema evolve per la spinta di dinamiche di mercato e come risultato di un insieme di decisioni individuali e autonome.

- **Modello corporate:** è un modello in cui prevale la presenza di attori privati, che possono essere gestiti centralmente come un'impresa. Questo modello si rifà alle teorie più classiche di DM che applicano, appunto, principi aziendalisti alla gestione della destinazione e della sua varietà e pluralità di stakeholders.

I due studiosi, sostenitori delle idee più tradizionali di DM, vedono nel modello *community* la chiave di svolta e di successo per la destinazione, tuttavia riconoscono che il modello corporate garantirebbe un maggior coinvolgimento degli stakeholders e quindi maggiore *sostenibilità* (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012). Ancora una volta ci è chiaro come non esista un modello standard applicabile indipendentemente a tutte le destinazioni, ma si dovranno studiare le condizioni quadro specifiche.

Consapevole di questo limite Bodega ha quindi voluto ampliare il ragionamento teorico dei due studiosi, allargando la platea dei modelli possibili:

- Il *community model* e il *constellation model*: se il primo corrisponde al modello individuato da Flagestaed *et al* (bassa densità relazionale, bassa centralizzazione sistemica), il *constellation* vede comunque l'assenza di un governo unitario (bassa centralizzazione sistemica), ma tra gli attori vi sono rapporti collaborativi di medio-lungo periodo, mutuo adattamento e decisioni congiunte (alta densità relazionale).
- Il *corporative model* e il *governed model*: il *corporative*, riconosce la presenza di un *key player* che definisce una strategia e guida lo sviluppo della destinazione (alta centralizzazione sistemica), ed è il corrispondente diretto del modello *corporate* di Flagestad *et al*. Il modello *governed* vede altresì la presenza di un soggetto di governo, ma tra gli stakeholders sussistono mere interdipendenze di mercato e perciò una totale assenza di collaborazione (bassa densità relazionale).

Nonostante la presenza in entrambi gli schemi teorici di modelli basati sulla cooperazione, Pechlaner *et al* ritengono che questi modelli non rappresentino comunque la complessità della gestione di una destinazione, in quanto comunque basati su interventi di gestione lineari e separabili (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

Pertanto, ciò che cerca di fare la *governance* è proprio, distaccarsi da questa visione separatista e lineare e di combinare i due principi di gerarchia, da un lato, e decentralismo, dall'altro.

Ma altri contributi sono stati nel tempo offerti sui modelli di gestione di destinazione. Tra questi è necessario citare il concetto di *Sistema Locale di Offerta Turistica* (o SLOT) e di conseguenza le configurazioni *punto-punto*, *network* e *package* elaborati da Rispoli e Tamma.

La teoria dello **SLOT** è stata elaborata con l'intento di ampliare il concetto di *sistema di offerta*. Il sistema di offerta è il metodo più efficace per descrivere il **prodotto** turistico, ovvero l'esperienza di viaggio e soggiorno. Esso, infatti, porta a sintesi quello scontro tra approccio da domanda e approccio da offerta (vedi paragrafo 1.3) che si è generato nella definizione di destinazione. La teoria unisce, infatti, due concetti distinti:

- Da un lato c'è la consapevolezza che il prodotto turistico sia frutto della scelta del turista, ovvero la **domanda**, che traduce un bisogno in un insieme di fattori di attrattiva che verranno inclusi nella sua esperienza di viaggio e soggiorno (Prodotto Turistico Globale);
- Dall'altro questa visione statica viene completata da aspetti più dinamici, ovvero dalla comprensione dei processi di produzione (come agisce l'**offerta**) e di utilizzazione di quell'esperienza/ prodotto turistico.

Successivamente, la teoria afferma che alla realizzazione del prodotto concorrono tanto gli stakeholders locali, quanto il turista stesso, che a questo proposito instaurano delle relazioni più o meno forti fra loro. La tipologia di relazioni che si viene a creare genera infinite tipologie differenti di *configurazione* del sistema di offerta, date appunto dalla sovrapposizione tra processo di consumo e processo di organizzazione e produzione dell'offerta.

Sulla base di due variabili, il ruolo/la partecipazione dell'utilizzatore nel creare l'offerta desiderata e il controllo/coordinamento del sistema di imprese, Rispoli e Tamma individuano 3 configurazioni di riferimento del sistema di offerta (Tamma, 2002):

- **Punto-punto**: è il corrispettivo del viaggio *fai da te*. L'utilizzatore ha molto spazio nel concepire, informarsi e creare in piena autonomia la propria esperienza sulla

base di singole relazioni indipendenti che si creano con ciascun attore della destinazione;

- **Network:** il consumatore ha la possibilità di partecipare alla realizzazione della propria esperienza, ma gli stakeholders mantengono comunque un certo grado di controllo. Questo è possibile perché esistono dei rapporti di collaborazione tra attori che consentono di costruire un paniere qualificato di scelte da offrire alla domanda;
- **Package:** è il corrispettivo del *pacchetto turistico*. Gli attori costruiscono autonomamente un'esperienza di viaggio e soggiorno in tutti i suoi aspetti, pertanto il turista risulta un mero accettatore passivo.

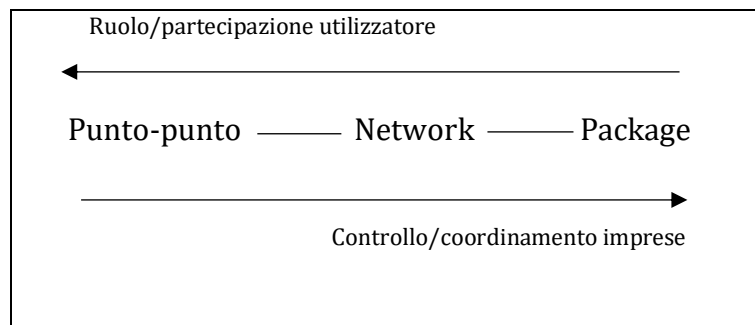


Figura 3 Il continuum di configurazione dell'offerta (Rispoli & Tamma, 1995, p. 25)

Queste configurazioni ci spiegano come turisti e imprese concorrano in modalità differenti alla realizzazione del *singolo prodotto* turistico e non della destinazione nel suo insieme. È proprio a partire da quest'evoluzione del concetto che è nata la teoria dello **SLOT**. Esso viene definito come "un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, sono in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentano un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali" (Rispoli & Tamma, 1995). In questo modo in una sola destinazione si possono creare diverse configurazioni d'offerta, che creano di conseguenza molteplici prodotti (Tamma, 2002).

Per capire, a questo punto, quali siano le tipologie di SLOT che si generano nei vari territori si può fare sempre riferimento alle configurazioni del sistema di offerta. Se in una destinazione prevalgono prodotti realizzati con configurazioni *punto-punto* allora lo SLOT sarà un **modello frammentato**, ovvero la realizzazione del prodotto è frutto di spontaneismo imprenditoriale, le risorse e attività turistiche sono scarsamente integrate

e quindi mancano rapporti di collaborazione fra attori (Tamma, 2002). Al contrario, se la configurazione prevalente fosse di tipo *package* avremmo un **modello di leadership**, ovvero dato dalla presenza di un soggetto *pivot* a cui gli attori sono gerarchicamente sotto ordinati. Infine, se fossero le configurazioni *network* a prevalere avremmo un **modello di cooperazione**, in cui gli attori stringono rapporti cooperativi di medio-lungo periodo (Tamma, 2002).

Lo SLOT è quindi frutto di un'azione strategica che più che come un modello di gestione fra i tanti, si identifica come la sua forma **ideale**. In esso, infatti, non prevalgono né rapporti tra attori in senso gerarchico, tanto amati dai sostenitori del DM, né rapporti di assoluta cooperazione e collaborazione spontanea, ma vorrebbe che ogni qualvolta un singolo prodotto dovesse essere generato si costruisse il rapporto più idoneo alla sua stessa realizzazione (Maria della Lucia, 2010).

#### **1.4.2 L'approccio collaborativo: il modello Wang.**

È stato ampiamente compreso che per sviluppare una destinazione, in chiave *competitiva e sostenibile, collaborazione e cooperazione* siano due requisiti tanto necessari, quanto complessi da raggiungere. È quindi necessario capire quali siano gli ostacoli principali che si possono presentare ed in seguito individuare un framework che riduca la complessità del tema.

Innanzitutto, è essenziale comprendere cosa si intenda davvero per **strategia collaborativa**. In sintesi, si tratta di:

una strategia che vede diversi attori combinare la propria *conoscenza, esperienza* e le proprie *risorse* con l'obiettivo di produrre *consenso e sinergia* tra essi stessi, al fine di portare nuove *opportunità, soluzioni innovative* e un maggior livello di *efficacia* (Wang, 2007).

Si tratta di obiettivi specifici, che una destinazione si pone, che non sono raggiungibili attraverso l'azione del singolo, ma si è consapevoli che solo collaborando si potrà ottenere il risultato sperato. Questa visione è sicuramente valida per tutti i settori economici, ma per il settore turistico, che già di per sé è un prodotto complesso, che si realizza attraverso l'interazione e la combinazione di risorse appartenenti a soggetti diversi, diventa di vitale importanza assumere questa consapevolezza (Wang, 2007).

Nonostante ciò, raggiungere un grado adeguato di collaborazione è spesso molto complesso. I due fattori inerziali che maggiormente impediscono al settore di raggiungere un'adeguata collaborazione sono la **natura frammentata degli stakeholders** e la **natura complessa del portfolio delle destinazioni**. Gli stakeholders coinvolgibili e da coinvolgere in un rapporto di collaborazione all'interno di una destinazione sono numerosi e appartengono a settori anche molto distanti fra loro. Questo comporta che ci siano una moltitudine di interessi molto difficili da comporre. Secondariamente, una destinazione raramente è deputata alla realizzazione di un singolo prodotto, questo genera una composizione di interessi ancora più complessa, poiché avremo settori dove determinati attori già collaborano, altri dove c'è una forte competizione e così via (Wang, 2007).

Al fine di ridurre la complessità del tema e di comprendere come collaborazione e cooperazione possano essere raggiunte e mantenute nel tempo, Wang ci propone uno schema teorico.

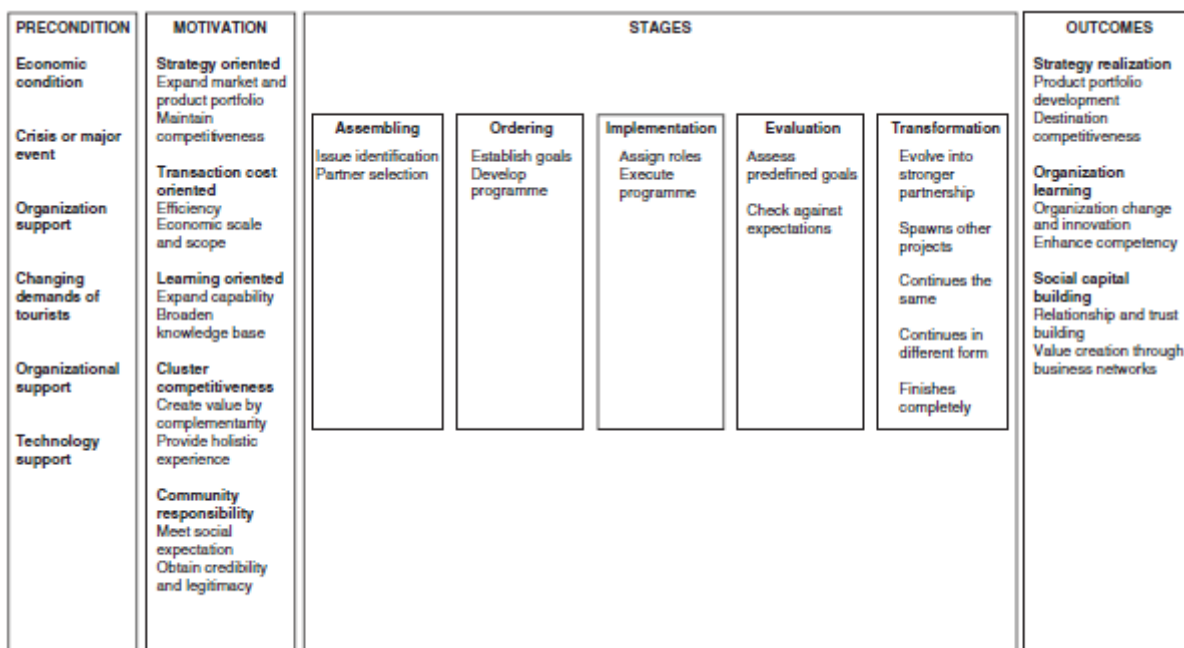


Figura 4 An integrative framework for collaborative destination marketing in Wang (2007).

Lo schema presenta 4 elementi costitutivi:

- **Precondizioni:** si tratta degli elementi di contesto che determinano i fattori per cui una strategia collaborativa potrebbe essere efficace. Tra gli esempi si

riportano: le condizioni economiche, per cui una destinazione potrebbe avere la necessità di introdurre questa strategia in quanto le proprie attrattive sono sottovalutate; crisi o eventi importanti, significa che si pensa che la collaborazione potrebbe aiutare a superare un momento particolarmente buio della destinazione; supporto tecnologico, in quanto collaborare significa anche riuscire a raccogliere una quantità di *big data* maggiore e in maniera più efficiente.

- **Motivazioni:** si tratta dei motivi per cui singole attività decidono di volere entrare a far parte di un sistema di collaborazione. Tra i tanti si individuano 5 macrocategorie: scopi strategici, riduzione dei costi di transazione, apprendimento e aumento della conoscenza, maggiore competitività, aumento dell'*awareness* della comunità verso la destinazione.

- **Fasi del processo**

- Selezione dei partner e individuazione delle criticità;
- Individuazione degli obiettivi e sviluppo di un programma;
- Assegnazione dei ruoli e implementazione del programma;
- Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e delle aspettative;
- Trasformazione (a seconda del risultato della collaborazione essa può evolvere in una partnership ancora più solida, in una volontà di perseguire nuovi obiettivi o di proseguire allo stesso modo, oppure dichiarare il fallimento e porre fine ai rapporti).

- **Possibili risultati:**

- Realizzazione della strategia
- Raggiungimento di obiettivi di apprendimento
- Costruzione di capitale sociale

È a questo punto indubbio che l'obiettivo di questo framework è ridurre la complessità che naturalmente si genera quando dei soggetti decidono di intraprendere dei rapporti di collaborazione. Seguire questi step è il modo migliore per cominciare a creare delle collaborazioni in maniera mirata, ordinata e coinvolgente. Sappiamo in seguito che esistono molti modi in cui questa collaborazione e cooperazione si può configurare, ma seguire sin dal principio un modello come quello proposto da Wang potrebbe rivelarsi la chiave di successo per qualunque configurazione e soprattutto comporterebbe fin dal



principio la reale inclusione di tutti gli stakeholders, anche di chi è portatore di interessi prettamente sociali, come la comunità locale.

### 1.4.3 Gli obiettivi di competitività e sostenibilità: il modello di Ritchie e Crouch.

È stato più volte ribadito come gli obiettivi di una destinazione, a prescindere che si basi su concetti di DM piuttosto che di DG, sono sempre la **competitività** e la **sostenibilità**.

La *competitività* è generalmente intesa come la “capacità di un’impresa di contendere con le concorrenti nella vendita dei suoi prodotti (beni o servizi) in un dato mercato” e si basa molto spesso sulla valutazione di fattori meramente economici (Boitani, 2012)<sup>2</sup>. I concorrenti nel settore turistico sono, come già ribadito, le *destinazioni*, formate da una pluralità di singole imprese pubbliche e private. Questa definizione risulta pertanto assai riduttiva per descrivere la competitività di unità così composite come le destinazioni turistiche, le quali dimostrano la loro forza rispetto ai competitors sulla base di una pluralità di fattori, fra cui quello economico (Ritchie & Crouch, 2011). Fattore, quello economico, che sicuramente è necessario valutare, ma per misurare la competitività di una destinazione si dovranno includere anche altre sfere, tra cui quella *ambientale, sociale, tecnologica, politica e culturale* (Ritchie & Crouch, 2011). Per cercare di includere questa moltitudine di sfaccettature in una definizione di competitività turistica Ritchie e Crouch (2011) affermano:

*What makes a tourism destination truly competitive is its ability to **increase tourism expenditure**, to increasingly **attract visitors** while providing them with satisfying, **memorable experiences**, and to do so in a profitable way, while enhancing the well-being of destination residents and **preserving the natural capital** of the destination for future generations (Ritchie & Crouch, 2011).*

Pensare la competitività come qualcosa di più inclusivo rispetto alla mera profittabilità è assolutamente necessario se si vuole raggiungere il secondo obiettivo, la *sostenibilità*. In ambito turistico troviamo due importanti definizioni di questo concetto. Il **Rapporto Brundtland**, del 1987, afferma che: “Le attività turistiche sono sostenibili quando si

---

<sup>2</sup> [https://treccani.it/enciclopedia/competitivita\\_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://treccani.it/enciclopedia/competitivita_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/), 14/03/2021.

sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale ed artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche". Ed ancora la **WTO** (World Tourism Organization) ritiene che il turismo sostenibile debba "tenere in completa considerazione dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri rispondendo alle esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e della comunità locale".

Potremmo pertanto affermare che la sostenibilità si basi su **quattro pilastri** fondamentali, ovvero economia, società, ambiente e politica e che pertanto un'adeguata gestione di destinazione dovrà intraprendere azioni rivolte a ciascuno di questi pilastri (Ritchie & Crouch, 2011). La sostenibilità *economica* fa riferimento *in primis* all'ottenimento di un bilancio positivo tra costi e ricavi da parte della destinazione, ma anche alle ricadute di cui deve poter beneficiare la comunità locale nel lungo termine. La sostenibilità *socioculturale* si pone come obiettivo trasmettere la cultura autentica dei luoghi, senza che il turismo divenga un motivo di alienazione della stessa o di strumentalizzazione per scopi di lucro. L'aspetto *ambientale* è sicuramente uno dei più valutati negli ultimi decenni e fa riferimento al mantenimento dell'ambiente naturale, riducendo gli impatti che il turismo può provocare ed in alcuni casi arrivando ad essere esso stesso promotore di preservazione e protezione dell'ambiente. Infine, la sostenibilità *politica* pone come obiettivo la creazione di un ambiente di gestione della destinazione armonico, partecipativo e inclusivo, volto al raggiungimento degli altri 3 pilastri fondamentali (Ritchie & Crouch, 2011).

Sulla base di questi due macro-obiettivi Ritchie e Crouch hanno formulato, a più riprese, un framework teorico che mette a sistema tutti i diversi ambiti che concorrono al corretto ottenimento di una destinazione che sia competitiva e sostenibile (Fig. 5).

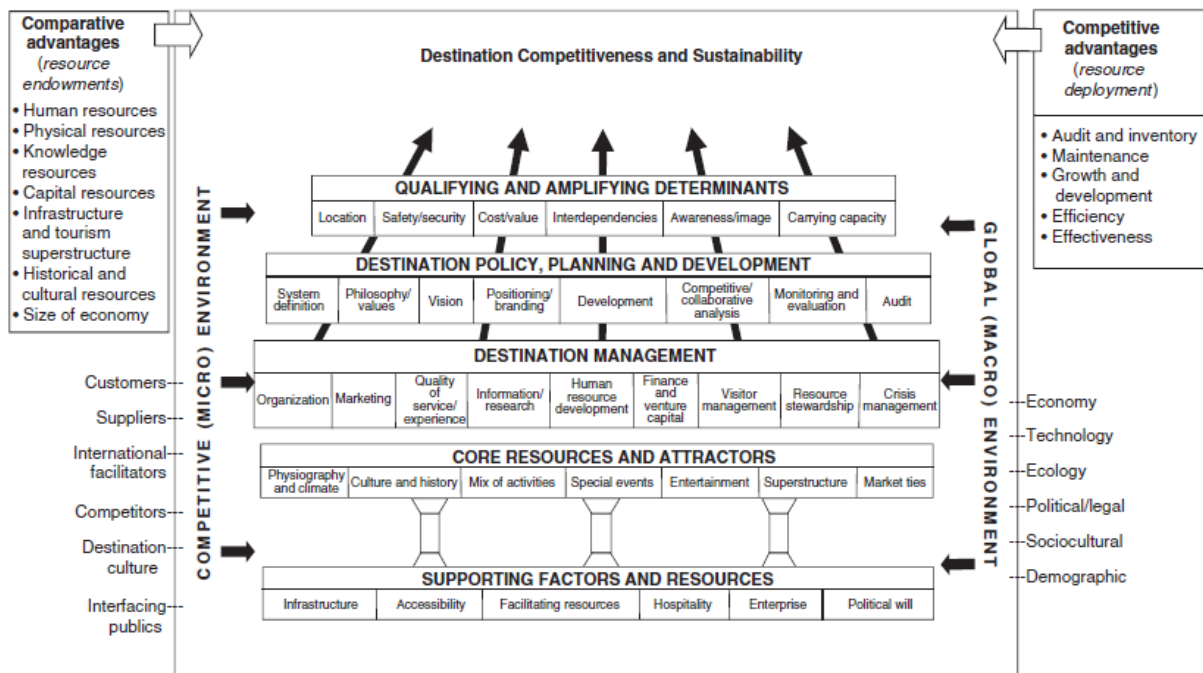


Figura 5 Il modello concettuale di Ritchie Crouch per la competitività e sostenibilità di una destinazione turistica in Ritchie e Crouch (2011)

Innanzitutto, il modello propone **4 fattori di raffronto** (posti ai lati dello schema) con l'ambiente competitivo. La prima valutazione riguarda due tipologie di **vantaggi** che determinano la competitività della destinazione, a prescindere che sia già stata intrapresa alcuna azione strategica. Il primo è il *comparative advantage*, ovvero la dotazione di risorse e di competenze di cui la destinazione dispone per sua natura, siano esse risorse umane, attrazioni fisiche, infrastrutture esistenti o ambiente attrattivo. Il secondo è il *competitive advantage*, ossia l'efficacia e l'efficienza con cui tali risorse vengono utilizzate dalla destinazione per guadagnare un vantaggio competitivo su altre destinazioni concorrenti (Ritchie & Crouch, 2011).

Successivamente, al fine di comprendere opportunità e vincoli si valuta il **macro-** e il **microambiente** in cui opera la destinazione. Il *macroambiente* riguarda tutte quelle dimensioni esterne al settore turistico che però possono avere degli impatti diretti su di esso. Si tratta generalmente di 6 macro-fattori: economia, tecnologia, ecologia, ambiente politico-legale, dinamiche socioculturali e aspetti demografici. Essi sono in continuo cambiamento ed evoluzione, pertanto richiedono un monitoraggio costante al fine di poter anticipare delle azioni strategiche che prevenano o risolvano la situazione generata da eventi simili. Il *microambiente*, invece, riguarda le azioni e attività svolte da

entità interne al settore turistico che influenzano direttamente i risultati di tutta la rete di attori. Tra questi si includono: consumatori, fornitori, competitors, la cultura della destinazione, interfacce e facilitatori internazionali (Ritchie & Crouch, 2011).

Valutati i 4 elementi di raffronto, Ritchie e Crouch suggeriscono **5 aree di analisi e sviluppo** (al centro dello schema). La prima area che viene individuata concerne le **risorse e attrattive chiave**, ossia gli elementi che costituiscono il *core* della proposta di valore della nostra destinazione, quegli elementi per cui i turisti scelgono la nostra destinazione piuttosto che un'altra. Gli autori ci suggeriscono alcune categorie generali: aspetti naturali, paesaggistici e climatici; aspetti socioculturali; bundle di attività, ovvero un mix di attività che vengono proposte; eventi e festival; forme di intrattenimento; *market ties*, ovvero forme di collegamento tra destinazioni (Ritchie & Crouch, 2011).

La seconda area valuta i **fattori e le risorse di supporto**. Si tratta di tutto ciò che permette la fruizione e l'accesso alle risorse e attrattive chiave, in un rapporto di complementarità con esse. Tra questi rientrano le infrastrutture, che permettono l'accessibilità fisica alla destinazione (aeroporti, ferrovie, strade), oltre ad altre forme di accessibilità, come quella normativa e organizzativa; risorse facilitatrici, ovvero conoscenze, istruzione, etica, regolamentazioni, ricerca; il senso di ospitalità; la volontà politica di sostenere lo sviluppo della destinazione in chiave turistica; imprenditorialità attiva e disposta al cambiamento (Ritchie & Crouch, 2011).

La terza area riguarda le attività di **policy, planning e sviluppo** della destinazione. Si tratta di capire come debba avvenire il raggiungimento dell'obiettivo che è stato individuato per quella destinazione. Per poterci riuscire è necessario svolgere un accurato lavoro di *definizione del sistema turistico* e quindi di composizione dei vari obiettivi e interessi del territorio; individuarne i *valori chiave*, ovvero ciò che determina l'autenticità della destinazione; costruire una *vision* di ciò che vogliamo che la destinazione diventi nel medio-lungo periodo; ci si dovrà dedicare a *positioning* e *branding* per comprendere come e a chi comunicare la destinazione; infine basandosi sui principi di *collaborazione strategica* (vedi paragrafo 1.4.2) si dovranno capire i rapporti che intercorrono tra *stakeholders* e capire come condurli in una logica di cooperazione, piuttosto che competizione. Nel lungo periodo, inoltre, si dovranno intraprendere azioni di *monitoraggio e valutazione*, interne ed esterne (*audit*) per capire se le azioni intraprese abbiano portato al raggiungimento degli obiettivi (Ritchie & Crouch, 2011).

La quarta area riguarda il **destination management**. Si tratta di tutte quelle attività che permettono di implementare le strategie di *policy* e *planning* individuate in precedenza. (Ritchie & Crouch, 2011). Tra di esse ricorrono più frequentemente: generali attività di *organizzazione*; attività di *marketing*, intese come comunicazione, promozione, customer service, attività che molto spesso sono fonte di *informazioni* utili; gestione della qualità dei servizi e dell'esperienza; *human resources development*, si tratta di avere personale motivato e correttamente formato operante nella destinazione; *finance and venture capital*, come ad esempio attività di scouting dei bandi e dei finanziamenti pubblici; gestione del visitatore, ovvero la possibilità di interagire con esso mentre si trova nella destinazione, attività che richiede l'implementazione di ICT nel territorio; *resources stewardship*, ossia la proposta e valorizzazione delle risorse turistiche, che costituisce l'attività più tradizionale e chiave di una DMO; *crisis management*, ovvero essere pronti preventivamente a gestire eventi straordinari e critici (Ritchie & Crouch, 2011).

Quinta e ultima sfera d'analisi riguarda **fattori** che **limitano, condizionano o amplificano** la competitività della destinazione, avendo quest'ultimi una ricaduta diretta sulle altre quattro sfere individuate e verso cui il settore si trova impotente. Tra questi rientrano la *location*, il luogo fisico dove si trova la destinazione può essere un ulteriore fattore di attrattiva, ma anche un motivo di ostacolo; la *sicurezza* dei visitatori e della comunità, la sua presenza o assenza influenza molto le decisioni dei consumatori; le *interdipendenze* che esistono tra il settore turistico e tutto il resto dei settori che si sono sviluppati all'interno dello stesso territorio, che possono fungere da supporto ma anche da ostacolo al turismo stesso; il rapporto *qualità/prezzo*, che non è dato solo dalla qualità del servizio offerto, ma da una serie di influenze che riguardano il singolo turista e che non sono controllabili dalla destinazione; *awareness e immagine* della destinazione, sviluppata in precedenza rispetto alle specifiche azioni di *destination marketing* messe in atto dalla destinazione; *carrying capacity*, che determina il numero massimo di turisti che possono trovarsi nella destinazione in uno stesso momento senza che questa venga impattata, fattore che dipende dalla fragilità del territorio e non dalla capacità delle imprese di gestire i flussi (Ritchie & Crouch, 2011).

In conclusione, è chiaro che questo modello dovrà essere adattato ad ogni condizione specifica della destinazione che si decide di prendere in esame. Lo scopo, che si propone,

è pertanto quello di semplificare la complessità dello studio teorico di un'unità competitiva così complessa come quella della destinazione (Ritchie & Crouch, 2011).

### **1.5 Network governance, comunità locale ed eventi: verso la sostenibilità delle destinazioni turistiche.**

Come in qualunque ambito scientifico, la ricerca permette l'evolversi di teorie che per molto tempo furono considerate dei capisaldi oppure si giunge al totale stravolgimento e cambio di direzione rispetto a queste, introducendone di conseguenza di nuove, generalmente più accurate ed affidabili. Anche nell'ambito del *destination management e governance* le teorie si sono evolute nel tempo. Queste non hanno sicuramente stravolto alcuni capisaldi come le teorie di Bodega (2004) e Flagestad et al. (2001), o il modello per la competitività e sostenibilità di Ritchie e Crouch (2003), che rimangono comunque comunemente riconosciuti, ma vi è stata un'evoluzione in merito a quali siano alcuni degli elementi che una destinazione deve possedere per perdurare nel medio-lungo periodo, che fino ad ora non erano stati sufficientemente valutati.

Come approfondito nei paragrafi precedenti, inizialmente la ricerca del *destination management* si focalizzò sul formulare teorie relativamente agli obiettivi strategici della destinazione, al raggiungimento della competitività e cercò di capire quale fosse il miglior modo di coordinare gli stakeholders per proporre un'offerta di valore al consumatore (Franch, 2002; Martini 2010; Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012; Borhorst et al. 2010). Successivamente, con le più moderne teorie di *destination governance* ci si focalizzò sui processi e le strutture, al fine di ritrovare un modello più elastico di gestione che si adattasse ad ogni singola situazione concreta (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012; Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012; Beritelli et al. 2007). Oggi è invece possibile notare un ulteriore *focus shift* nelle più moderne teorie di gestione della destinazione, trattasi ovvero di una rivalutazione dell'importanza che **ogni singolo attore** ricopre nella destinazione e dei **valori** che danno forma alla destinazione stessa (Volgger, Erschbamer & Pechlaner, 2021; Beritelli, 2011). Queste teorie più moderne ricadono sotto il nome di *destination leadership* ed hanno l'obiettivo di porre l'attenzione verso degli aspetti della gestione di una destinazione di successo che né il

DM, né il DG hanno valutato, proponendosi quindi non come teorie sostitutive, ma **complementari** ad esse (Fig. 8).

Partendo dal presupposto che le moderne teorie non mettono in discussione che la competitività sostenibile di una destinazione dipenda fortemente dall'attuazione di strategie efficaci e dall'introduzione di processi e strutture efficienti, come si afferma nelle teorie di DM e DG, la *destination leadership* vuole dare adito al **fattore umano**, inteso come motivazione, ispirazione e formulazione dei ruoli ed inserirlo come ulteriore fattore cruciale per la realizzazione di una destinazione di successo che perduri in un'ottica di medio-lungo periodo (Pechlaner, Kozak & Volgger, 2014). Si iniziano a valutare aspetti più sociali e psicologici, ritenendoli fattori altrettanto importanti per la **competitività** delle destinazioni (Pechlaner, Kozak & Volgger, 2014). Con *destination leadership* si intende quel range di attori che assume il ruolo di coordinatore della destinazione e che deve quindi affrontare le sfide di **guidare, organizzare e comunicare** con i singoli stakeholders e con la destinazione nel suo insieme (Pechlaner, Kozak & Volgger, 2014). Si tratta di comprendere il ruolo che hanno le **emozioni**, la **creatività** e i **valori** all'interno di un gruppo e quindi la capacità dei leader di riuscire a trasportare ciascuno di essi verso un obiettivo comune, motivando, incoraggiando e ispirando gli attori, diffondendo valori comuni e fornendo una direzione specifica (Pechlaner, Kozak & Volgger, 2014; Bichler, 2021).

	<b>Destination management &amp; planning</b>	<b>Destination governance</b>	<b>Destination leadership</b>
<b>Research question</b>	<b>What?</b>  What is the aim of the destination? Where does the destination want to go?	<b>How?</b>  How are the flows within and across destinations dealt with? What instruments can be applied?	<b>Who?</b>  Who sets the mental framework so that everybody strives to the same aims? How can inspiration, vision and motivation be provided?
<b>Time frame</b>	Medium to short term	Medium term	Long term
<b>Focus</b>	<b>Goals, sustainability and competitiveness:</b> Setting goals, implementing and optimizing their achievement	<b>Processes and structure:</b> Setting boundaries and dealing with flows across the boundaries	<b>Human nature:</b> Inspiring, encouraging and motivating human actors, setting values
<b>Motto slogan</b>	<b>Playing the game</b>	<b>Defining what playing is, what a game is and how it relates to normal life</b>	<b>Changing the rules of the game</b>

Figura 6 Differentiating the perspectives of destination management and planning, destination governance e destination leadership in Pechlaner et al. (2014).

La *destination leadership* vuole, in conclusione, far riflettere sul ruolo cruciale che i singoli stakeholders hanno nella competitività della destinazione, ritenendo che creare una struttura organizzata entro cui pensare la destinazione (DM e DG) sia fondamentale, tanto quanto creare un coinvolgimento emotivo degli attori che devono sentirsi parte di una realtà per cui vale la pena investire risorse, energie, conoscenze e sforzi (Pechlaner, Kozak & Volgger, 2014; Bichler, 2021).

Questa ulteriore evoluzione del concetto di gestione di destinazione, che porta a ripensare l'importanza che ogni singolo attore assume all'interno di essa, ha avuto delle ripercussioni anche a livello di *governance* e di quale risulti essere il relativo modello ideale per gestire una destinazione in un'ottica sostenibile e competitiva. Nella letteratura degli ultimi 10 anni circa (2010-2021) il modello di *governance* più sostenuto dagli studiosi e che si pensa possa davvero condurre ai macro-obiettivi di **competitività** e **sostenibilità** risulta essere il **network** (tra gli altri: Beritelli, 2010; Presenza & Cipollina, 2010; Albrecht, 2013; Volgger & Pechlaner, 2014; Volgger & Pechlaner, 2015; Moretti & Zirpoli 2016; Baggio & Valeri, 2020; Bramwell & Lane, 2011; Montella, 2017; Bichler, 2021). Con *network* si intende una forma distinta di *governance*, che possiede una propria logica ed è contraddistinta da caratteristiche strutturali uniche, meccanismi di coordinamento ed una sua legittimità (Moretti & Zirpoli, 2016). Si tratta, pertanto, di una visione distaccata rispetto alle teorie precedenti che vedevano il *network* come una sorta di modello di gestione ibrido a metà tra le logiche di mercato e la gerarchia (Tamma, 2002). Il *network*, nella concezione odierna, può essere definito come un qualsiasi insieme di attori, tra i quali persistono relazioni di scambio durature nel tempo, ma che allo stesso tempo è privo di un'autorità organizzativa riconosciuta tenuta a risolvere dispute e problemi che da tali relazioni possono derivare (Podolny & Page, 1998; Moretti & Zirpoli, 2016). Esso ha pertanto soppiantato le forme più gerarchiche di gestione della destinazione per dare adito ad una forma di *governance* che includa una vasta quantità di attori uniti da rapporti personali di **fiducia** e **collaborazione**, i quali saranno in grado da un lato di creare un sistema inclusivo e democratico, perseguendo in questo modo obiettivi di sostenibilità, e dall'altro di avere sempre la conoscenza necessaria per affrontare la condizione contingente ed essere quindi competitivi (Bramwell & Lane, 2011). Il *network* è una forma di gestione della destinazione più *sociale* e di coordinamento degli attori più elastico, basato su principi di **fiducia**, interazioni **informali**, mancanza di confini formali e **relazioni personali** basate



su **interessi reciproci** (d'Angella *et al.*,2010; Moretti & Zirpoli, 2016; Ahrne & Brunsson, 2011). Da queste definizioni di *network*, insieme alle già citate moderne teorie di *destination leadership*, emerge un'attenzione sempre crescente verso il singolo attore, e le conseguenti **micro-dinamiche** che dal loro agire derivano, risultando di conseguenza fattori determinanti per il successo o fallimento di un *network* di destinazione (Moretti & Zirpoli, 2016; Barzolari & Moretti, 2018; Volgger & Pechlaner, 2014). Un *network* di successo è un *network* dove gli individui interagiscono, scambiano idee ed informazioni allo scopo di favorire il coordinamento (Bornhorst *et al.*, 2010; Ritchie & Crouch, 2003; Volgger & Pechlaner, 2014; Barzolari & Moretti, 2018), dove si innescano logiche basate sulla fiducia, sulle competenze, sulla costruzione della legittimità, sull'impegno nel voler perseguire un obiettivo comune (Barzolari & Moretti, 2018). Quando questi fattori all'interno delle micro-dinamiche interpersonali si perdono, il *network* si trasforma da successo a fallimento. Si potrà pertanto affermare che i *network* sono una forma di gestione destinazione in cui le **micro-dinamiche** che si sviluppano a livello individuale possono determinare il **successo o il fallimento dell'interno sistema** (Barzolari & Moretti, 2018).

### 1.5.1 Il ruolo dei *locals* all'interno di un *network* di destinazione.

Dalla letteratura, che sostiene il *network*, come miglior forma di governance per le destinazioni turistiche odierne, emerge che uno degli attori fondamentali da includere nella gestione della destinazione, al fine di perseguire obiettivi di sostenibilità e competitività, sia la **comunità locale** (riferito anche come *locals*, residenti) (Bramwell & Lane, 2011; Lopez *et al.*, 2018; Joppe, 2018; Volgger, Pechlaner & Pichler, 2018; Higgins-Desbiolles, 2019; Thees *et al.*, 2020; Bichler, 2021; Rosato *et al.*, 2021).

La comunità locale è quell'insieme di individui che risiedono in un territorio che può identificarsi (anche) come destinazione turistica. Essi possono sviluppare un diretto coinvolgimento nella comunità, detto *community involvement*, inteso come quanto essi sentano la necessità di condividere proprie problematiche e pensieri con la comunità stessa, oppure possono sviluppare un legame più profondo, detto *community attachment*, ovvero la partecipazione sociale attiva dell'individuo nella comunità, che si manifesta con un legame emotivo forte tra il singolo e la comunità di cui fa parte (Thees *et al.*, 2020; McCool & Martin, 2016). Essi, da un lato, risultano essere parte integrante

dell'identità del territorio, e quindi componente fondamentale della sua **autenticità**, dall'altro la comunità è un vero e proprio **stakeholder**, inteso in senso lato 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 (Manente & Cerato, 2010; Franch, Martini & Buffa, 2010; Bichler, 2021).

Fino agli anni '90 del secolo scorso la letteratura in merito valutava la comunità locale solo come un **agente passivo**, che subiva gli effetti sia positivi che negativi dello sviluppo turistico nella destinazione (Lankford & Howard, 1994; D'Eramo, 2018). In generale si riteneva che essa, da un lato, godesse di impatti positivi, in particolare a livello economico, come l'aumento dello standard di vita, la rivalutazione delle tradizioni locali, la creazione di nuovi posti di lavoro e infrastrutture, ed il miglioramento urbano (Davis et al., 1988; Murphy, 1988), ma dall'altro anche di altrettanti effetti negativi, in particolare a livello sociale e culturale, poiché spesso il turismo incontrollato di quegli anni consumava i territori senza volerne davvero conoscere la sua identità, anzi spesso modificandola o strumentalizzandola<sup>3</sup> (Liu et al. 1987; Lankford & Howard, 1994; D'Eramo, 2018).

Successivamente si iniziò a comprendere come i *locals* sviluppassero un proprio pensiero nei confronti dello sviluppo turistico che avveniva nel loro territorio e che il loro **supporto** in tal merito fosse necessario per la competitività della destinazione (Lankford & Howard, 1994). Nonostante ciò, fino alla fine del primo decennio del nuovo millennio, con il termine supporto si intendeva una mera accettazione passiva da parte della comunità al fine che non si ponesse da ostacolo nei confronti delle politiche turistiche che si desiderava mettere in atto (Murphy, 1985). Lo scopo unico che ne derivava era che avvenisse un'interazione positiva tra turisti e *locals*, in quanto componente fondamentale della valutazione finale sulla destinazione da parte del turista stesso (Jurowski, 2011). Di conseguenza, la letteratura che ne è emersa riguardava una

---

<sup>3</sup> Il fenomeno viene generalmente riferito con il termine *commodification*, ovvero la trasformazione di riti religiosi o etnici in prodotti turistici o dall'abbandono delle attività artigianali tradizionali in favore della soddisfazione di una domanda turistica con esigenze diverse da soddisfare, in Pernicola, C., *Psicologia e turismo. il community empowerment sulle comunità locali a vocazione turistica*, Psicologia e Psicologi in rete, <https://www.psiconline.it/articoli/il-lavoro-della-psicologia/psicologia-e-turismo-il-community-empowerment-sulle-comunit-locali-a-vocazione-turistica.html> , 24/05/2021.

serie di **scale di misurazione** dell'impatto che il turismo produceva sui residenti, deducendone conseguentemente quali fattori conducessero i residenti a supportare lo sviluppo turistico e quali invece ad ostacolarlo (Lankford & Howard, 1994; Jurowski, 2011; Boley, & McGehee, 2014; Boley et al., 2014). In generale da questi studi emerse che i residenti che percepiscono un livello maggiore di benefici dal turismo, dimostrano una disposizione e un supporto maggiore nei confronti di tale sviluppo, rispetto a quelli che non percepiscono alcun beneficio personale ed individuale (Lankford & Howard, 1994; McGehee & Andereck, 2004). I principali benefici e svantaggi percepiti dai residenti sono di carattere **economico**, come nuove opportunità di lavoro, sviluppo di infrastrutture, vendita di prodotti locali ed altri, o al contrario aumento delle tasse, dei prezzi dei beni di consumo e alta stagionalità; possono poi essere di tipo **socio-culturale** come la possibilità di interagire con culture diverse e quindi accrescere il proprio orgoglio e senso della comunità oppure per contro sovraffollamento, aumento della criminalità, massificazione dei prodotti; di tipo **ambientale**, ove lo sviluppo sia sostenibile, per cui si riscontra un aumento dell'*awareness* verso l'importanza della preservazione, al contrario inquinamento in tutte le sue forme, richiesta eccessiva di acqua, energia, cibo e materie prime in generale, consumazione del suolo (Jurowski, 2011); ed infine di tipo **psicologico**, in quanto il loro coinvolgimento nello sviluppo turistico fa crescere in loro orgoglio e autostima nel comprendere di vivere in un luogo unico e con delle forti potenzialità, traducendo il tutto in supporto per il turismo stesso (Boley, Strzelecka & Watson, 2018).

Solo nell'ultimo decennio con lo sviluppo delle già menzionate teorie di *destination leadership*, l'affermazione del *network* come modello ideale di governance e un interesse sempre maggiore verso il raggiungimento della **sostenibilità**, la letteratura ha iniziato ad assegnare un ruolo di primo piano alla comunità locale. È emersa la consapevolezza che se l'obiettivo della destinazione è quello di perdurare nel medio-lungo periodo, proponendo un'offerta **autentica** e pertanto legata alle caratteristiche del territorio, coinvolgendo tutti gli attori in un'ottica democratica e quindi sostenibile, la partecipazione della comunità locale in fase di planning, quindi direttamente nelle politiche e azioni di governance, è un fattore **imprescindibile e fondamentale** per il raggiungimento di tali obiettivi e quindi per il successo del sistema di governance della destinazione nel suo insieme (Lopez et al., 2018; Thees et al., 2020; Bichler, 2021). Innanzitutto, la comunità locale è il miglior **conoscitore** del territorio e delle sue

potenzialità, sa quali tradizioni possono essere valorizzate per farle divenire fonte di attrattiva al turismo, è consapevole delle sue fragilità e punti deboli, sa qual è stata la sua vera identità negli anni ed è interessata nel volerla mostrare ed esaltare (Manente & Cerato, 2010; Franch, Martini & Buffa, 2010; Thees et al., 2020; Bichler, 2021). Decidere di creare uno spazio turistico senza coinvolgere coloro che sono i portatori della sua identità rischierebbe di creare una proposta **inautentica**, ovvero una destinazione che non ha alcun collegamento con l'ambiente sociale e culturale circostante (Bichler, 2021) e non permetterebbe alla destinazione di avere una propria unicità, che nasce proprio dall'esaltare i veri valori, usi e costumi del territorio, ma la renderebbe standardizzata e simile a molte altre (Thees et al., 2020). A questo proposito è utile ricordare che quest'ultimo fattore, l'**autenticità**, è ormai comunemente riconosciuto come valore imprescindibile per la realizzazione di un'offerta turistica che possa essere competitiva nel medio-lungo periodo e quindi sostenibile, in quanto fattore determinante di differenziazione rispetto ad altre proposte di un settore sempre più competitivo come quello turistico (Getz & Page, 2016). Successivamente, come già sottolineato nei paragrafi precedenti, il turista odierno non è più alla ricerca del pacchetto preconfezionato o del viaggio in luoghi propriamente ideati *ex novo* a scopi unicamente di guadagno, ma vuole vivere un'**esperienza** che lo accresca e lo arricchisca, che aumenti il suo bagaglio culturale ed emozionale, vuole ottenere un coinvolgimento empatico ed autentico con il territorio, scoprendo nel profondo i suoi saperi e tradizioni (Stamboulis & Skayannis, 2002; Addis, 2007; Carù & Cova, 2007; Del Bò, 2018). Anche a questo proposito i *locals* risultano essere un fattore imprescindibile per la realizzazione di una proposta simile che soddisfi di conseguenza la domanda, in quanto veicolo vivente di tutto ciò che il turista ricerca nella destinazione.

In conclusione, il **turismo sostenibile** è un processo che mira a massimizzare i benefici, minimizzando i costi, mentre cerca contemporaneamente di soddisfare la domanda e coinvolgere la comunità nelle decisioni sullo sviluppo turistico del territorio (Lopez et al., 2018). Il rapporto tra turismo e comunità è quindi di reciproco beneficio: da un lato la comunità deve poter beneficiare delle attività che si svolgono in ambito turistico, sia a livello economico, che sociale e psicologico, dall'altro una comunità soddisfatta e coinvolta apporta benefici alla destinazione che, avendo la possibilità di fornire una proposta autentica e legata al territorio, potrà sopravvivere in un'ottica di medio-lungo periodo e quindi sostenibile (Lopez et al., 2018). Coinvolgere la comunità diviene quindi

un fattore imprescindibile per la **sostenibilità** e **competitività** della destinazione (Bramwell & Lane, 2011; Lopez et al., 2018; Joppe, 2018; Volgger, Pechlaner & Pichler, 2018; Higgins-Desbiolles, 2019; Thees et al., 2020; Bichler, 2021; Rosato et al., 2021). Pertanto, nessun progetto innovativo e sostenibile potrà mai funzionare se la comunità non è efficacemente coinvolta e questo coinvolgimento può essere reso possibile proprio grazie alle nuove forme di governance dall'alto grado partecipativo, come il *network* (Thees et al., 2020).

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 da parte dei *destination manager* (Thees et al., 2020). 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 (Bichler, 2021), inoltre la logica del *pay to play* non ha ancora abbandonato questi ambienti, per cui se la comunità viene interpellata lo si fa solo per avere dei feedback oppure viene delegata la loro azione a dei rappresentanti che spesso non rispecchiano il loro reale volere e pensiero (Joppe, 2018). Ciò che sembra non essere ancora penetrato nella mentalità dei manager turistici è che il raggiungimento di un equilibrio tra la soddisfazione dei bisogni dei residenti e le questioni più legate al business, è necessario per pensare la destinazione in un'ottica di medio-lungo periodo (Lopez et al., 2018).

### **1.5.2 Il ruolo dei destination events per il raggiungimento della sostenibilità.**

È ora indubbio che gli obiettivi di sostenibilità e competitività siano il core dell'azione del settore turistico all'interno delle destinazioni. Come già sottolineato gli studi più recenti suggeriscono l'assunzione di una *governance* partecipativa di tipo *network*, che preveda, in particolare, il coinvolgimento della comunità locale per proporre un'offerta autentica e quindi competitiva e sostenibile. Per raggiungere tali scopi, come far sentire la comunità più coinvolta, ottenere un maggior grado di cooperazione fra gli stakeholders o porsi obiettivi comuni pensati sul lungo termine la letteratura offre una serie smisurata di possibili strumenti per operare interventi concreti (Thees et al., 2020). Tra questi si annoverano: l'utilizzo delle ICT e quindi di piattaforme comuni

(Laws et al., 2011); seminari e workshop (Herntrei, 2014); Living Labs (Thees et al., 2020) e molti altri. Un altro strumento d'azione, annoverato dalla letteratura dell'ultima decade, che offre alla destinazione l'opportunità di far sentire ancora più coinvolti i *locals*, accrescendo in loro orgoglio verso il territorio, e di rafforzare ancor di più i rapporti di collaborazione e coordinamento all'interno del *network*, è data dagli **eventi** (Albrecht, 2013; Mair, 2015; Negrus et al., 2016; Getz & Page, 2016; Tölkes & Butzmann, 2018; Devine & Quinn, 2019; d'Angella et al., 2021).

Il concetto di evento può avere svariate definizioni, da “rituali specifici o celebrazioni che vengono consapevolmente pianificati e creati per una specifica occasione” (McDonnel et al. 1999), a “un momento unico nel tempo che si celebra attraverso cerimonie e rituali per soddisfare bisogni specifici” (Goldblatt, 1997), fino a “fenomeni spazio-temporali, che non si ripetono mai uguali grazie ad un'interazione tra spazio, individui e management sempre diversa” (Getz, 2008). In qualunque modo, li si voglia definire, è bene ribadire che in questo elaborato si tratterà di eventi a **vocazione turistica**, ovvero eventi che riscuotono interesse da parte di viaggiatori e non solo della comunità locale o immediatamente limitrofa.

I contributi che gli eventi a vocazione turistica possono offrire ad una destinazione sono notevoli. In generale ciò che la letteratura ci suggerisce è che gli eventi riescono per loro natura a raggiungere obiettivi di **sostenibilità** molto importanti e soprattutto distribuiti in tutte le loro sfaccettature, quindi sia nell'ambito ambientale, ma anche sociale, culturale ed economico. Innanzitutto, un evento può essere un generatore di flussi turistici e un'attrattiva per nuovi **segmenti** della domanda (d'Angella et al., 2021; Getz et al., 2016). Questo comporta che eventi distribuiti in periodi con minor flussi turistici, possano contribuire a **destagionalizzare** la domanda, prolungando così la stagione turistica e pertanto il periodo di attività di tutti gli stakeholders, oltre ad alleggerire la destinazione da flussi insostenibili, sia da un punto di vista sociale che ambientale, dei periodi di alta stagionalità (Mair, 2015; d'Angella et al., 2021; Getz et al., 2016). Gli eventi possono inoltre contribuire a sostenere l'**economia locale**, sia perché si generano nuovi flussi disposti a spendere nella destinazione nella forma di indotto rispetto all'evento, sia perché spesso le produzioni locali, l'artigianato e le tradizioni sono il focus stesso dell'evento, che permette in questo modo che esse vengano conosciute da una platea molto ampia (Mair, 2015; Tölkes & Butzmann, 2018; Getz et al., 2016). Se le

attività tradizionali vengono valorizzate attraverso l'evento è conseguente che anche la comunità locale, quale attore tanto importante per la sopravvivenza della destinazione, sarà maggiormente disposta ad accettare lo sviluppo turistico del suo territorio, fino a volerne diventare parte attiva e integrante (Getz et al., 2016; Tölkes & Butzmann, 2018; d'Angella et al., 2021). Per quanto concerne l'ambiente, invece, gli eventi possono essere motivo di miglioramento dello **spazio urbano**, che viene ripensato proprio per poter accogliere i flussi di turisti interessati all'evento (d'Angella et al., 2021; Getz et al., 2016). Dati questi importanti contributi che gli eventi possono generare, è logico e conseguente che destinazioni toccate da fenomeni come l'*overtourism* o che combattono verso una qualunque altra problematica generata da un turismo insostenibile, possano sfruttare gli eventi per ripensarsi, destagionalizzare, riportare la destinazione alla sua antica autenticità (Albrecht, 2013; Getz et al., 2016), ma soprattutto anche per instaurare quel livello di **coordinamento** e **collaborazione** che in una destinazione, che voglia perseguire obiettivi di sostenibilità, è sempre necessario e che gli eventi possono favorire e incoraggiare (Mair, 2015; Getz et al., 2016; Tölkes & Butzmann, 2018; d'Angella et al., 2021). Molti studiosi ritengono, infatti, che gli eventi possano contribuire a generare una serie di rapporti di collaborazione fra stakeholders, in cui si include sempre anche la comunità locale, che altrimenti non si sarebbero generati. Questo, spesso, avviene perché c'è la consapevolezza di avere un obiettivo comune da perseguire nel breve termine per cui la collaborazione è essenziale e, inoltre, tali connessioni tra individui, una volta instaurati grazie all'evento, potranno poi perdurare nel tempo permettendo un alto grado di collaborazione e coordinamento del *network* nel suo insieme (Negrusa et al., 2016; Getz et al., 2016; Mariani & Giorgio, 2017; d'Angella et al., 2021). Se, come considerato nei capitoli precedenti, collaborazione e coordinamento, con relativa inclusione della comunità locale, sono fattori imprescindibili per raggiungere obiettivi di sostenibilità all'interno della destinazione, allora è conseguente e indubbia l'importanza che gli **eventi** hanno nel contribuire a raggiungere quel livello necessario di **sostenibilità** che permetta alla destinazione di perdurare nel medio-lungo periodo.

## 1.6 Caratteristiche e principali funzioni di una DMO

Molti studiosi ritengono che, al fine di raggiungere obiettivi di sostenibilità e competitività, le destinazioni dovrebbero assumere la configurazione *network* ed essere dotate di una **DMO** (*Destination Management Organization*) che si occupi della sua gestione (tra gli altri: Volgger & Pechlaner, 2014; Dredge, 2006; Raich, 2006; Ritchie e Crouch, 2003).

La nascita delle prime DMO coincide con l'avvento delle prime forme di turismo congressuale e d'affari, di cui iniziano ad occuparsene i cosiddetti *Convention and Visitors Bureau* (CVB) (Wang, 2011). In seguito, le DMO hanno subito un'evoluzione nel tempo, innanzitutto estendendo il loro campo d'azione al turismo in generale, poi assumendo il ruolo di semplici promotori della destinazione, occupandosi quindi del *marketing* di destinazione (coordinamento dell'offerta, definizione del prodotto, relazione con il cliente), ed infine della gestione del *brand* (Wang, 2011). Alla fine del secolo scorso, perciò, queste organizzazioni turistiche svolgevano esclusivamente un ruolo di promozione e/o di accoglienza turistica (marketing turistico pubblico), attività che risultavano essere solo a completamento dell'offerta dei servizi della destinazione (Martini, 2010). Infatti, tutto ciò che concerneva le politiche di prodotto, politiche commerciali e di prezzo e la promozione dei servizi era in mano al singolo operatore che se ne occupava in maniera slegata rispetto al resto dell'offerta del territorio (Martini, 2010). Proprio quando si diffusero le prime teorie di DM, le DMO iniziarono ad assumere il ruolo di **manager** della destinazione turistica nel loro complesso, con un ruolo diretto nella pianificazione, nel marketing e nella gestione della destinazione, ne curano l'identità con l'audience interno (la comunità) ed esterno (i turisti), capiscono quali sono i futuri trend e quindi come la destinazione potrà essere competitiva nel breve e nel lungo periodo e quindi concepiscono un piano di indirizzo e di sviluppo della destinazione stessa (Fig. 6) (Wang, 2011).



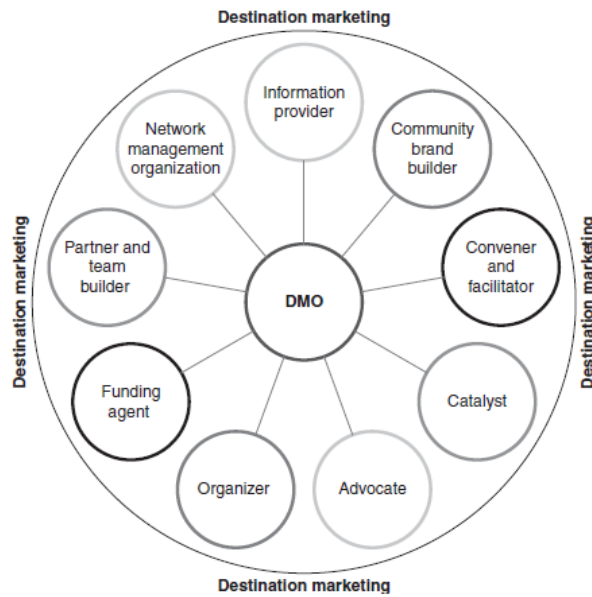


Figura 7 Il ruolo delle DMO in Wang (2011)

Il loro scopo può pertanto essere pensato suddiviso in 4 pilastri fondamentali (DMAI, 2008):

- Costruire l'**identità**: ovvero creare la brand identity della destinazione, di cui la DMO deve risultare il volto e la voce ufficiale.
- Costruire l'**impegno**: convincere tutti gli stakeholders a portare avanti un'attività nella destinazione che la renda competitiva nell'offrire servizi della giusta qualità e in grado di rispondere alle esigenze dei visitatori.
- Costruire una **visione**: si tratta di attività di indirizzo strategica, basata sulla conoscenza dei trend e dell'evoluzione del turismo, che permettono la creazione di una visione della destinazione per renderla competitiva nel medio-lungo periodo.
- Costruire **coalizioni**: significa mobilitare gli interessi spesso contrastanti dei vari stakeholders e raggiungere un'azione integrata e coordinata da parte di tutti i soggetti nella destinazione, che contribuiscono alla formazione del sistema di offerta.

Oggi giorno però si sta notando una **svlutazione** dell'importanza delle DMO nelle destinazioni e un **declino** del valore percepito dalle attività tradizionali che una DMO svolge (Reinhold et al., 2019). Innanzitutto, la crescente competizione del mercato sta mettendo alla prova tali organizzazioni che sembrano non riuscire a stare al passo con i cambiamenti, perdendo quindi in credibilità e fiducia da parte degli stakeholders (DMAI,

2014). Secondariamente, gli stakeholders dubitano della capacità delle DMO di riuscire ad attrarre visitatori e di influenzare le loro preferenze (Reinhold et al., 2019). Successivamente, queste organizzazioni nel tempo hanno incluso sempre più soggetti nel loro *board*, con lo scopo di migliorare la collaborazione. Nonostante ciò, un numero sempre maggiore di partner, manager e collaboratori aumenta anche il numero di richieste, idee, interessi, priorità che ciascun soggetto esprime (Pike, 2016). Inoltre, si riscontra una mancanza di controllo, risorse e legittimità verso le attività ad esse assegnate (Serra et al., 2016). Infine, è importante ricordare che il modello di governance maggiormente annoverato dalla letteratura degli ultimi anni è appunto il *network*, il quale esclude qualsiasi forma di tipo gerarchico nella gestione della destinazione, per favorire rapporti di collaborazione maggiormente inclusivi, sociali, informali (Volgger & Pechlaner, 2015; Moretti & Zirpoli 2016; Bichler, 2021). Pertanto, anche questo fattore comporta un'ulteriore svalutazione di un elemento di gestione che tende a porsi, nella maggioranza dei casi, in una posizione di superiorità come le DMO (Reinhold et al., 2019).

Data questa situazione corrente di incertezza per le DMO odierne, Reinhold et al. (2019) ci propongono dei **modelli** ideali di queste organizzazioni sulla base di due variabili. La prima riguarda la complessità del modello di business che la destinazione ha adottato, *configurational complexity*, la seconda riguarda la percezione che sia ha all'interno della destinazione di quanto la DMO contribuisca alla produzione e allo sviluppo nella destinazione, *perceived control*.

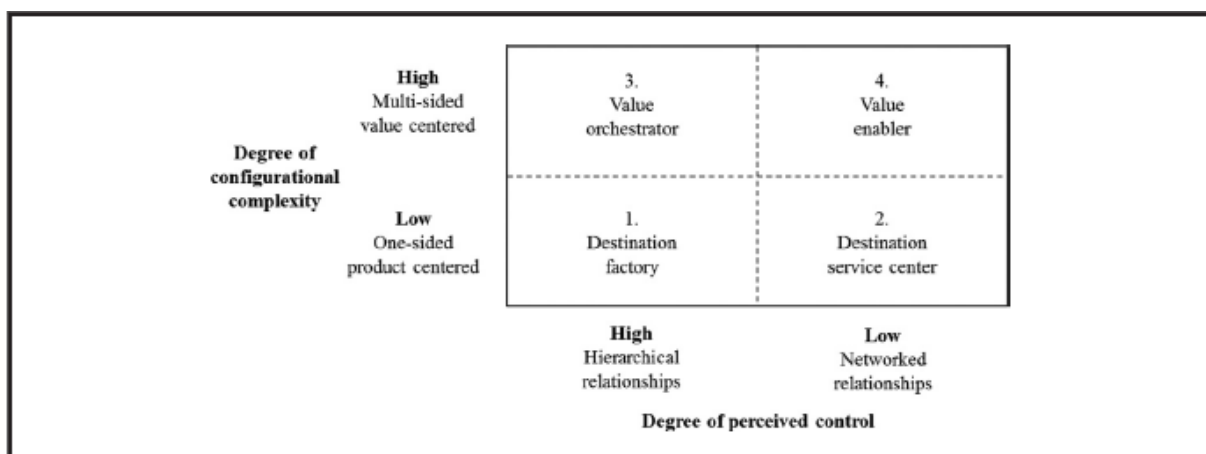


Figura 8 DMO business model typology in Reinhold et al. (2019)

Dall'intersezione di queste due variabili nascono 4 modelli di riferimento:

1. **Destination factory:** è un modello che prevede una complessità molto bassa, ma sviluppa rapporti interni di tipo gerarchico. Si esplica come un modello tradizionale di DMO che si comporta con principi aziendalistici e quindi fortemente gerarchici.
2. **Destination service center:** in questo modello vi è una complessità molto bassa e la DMO ha un controllo sulla destinazione molto basso. In questo caso la DMO svolge mere azioni di marketing, ma non si pone mai come creatore di strategie o di nuovi prodotti. Si mette a disposizione dei bisogni degli stakeholders senza però intraprendere azioni autonome a ricaduta diffusa.
3. **Value orchestrator:** qui si riscontrano rapporti di tipo gerarchico ed una complessità del sistema molto elevata. La DMO intraprende concrete azioni strategiche ed instaura con gli stakeholders rapporti uno-a-uno piuttosto che realizzare un network di collaborazione generale.
4. **Value enabler:** è un modello molto complesso che però presenta un livello di controllo sulla destinazione molto basso. Ciò che una DMO *value enabler* si prefigge è di aiutare gli stakeholders nella creazione di valore all'interno della destinazione, senza porsi in una posizione di superiorità o intraprendere azioni autonome.

Questi modelli cercano di esplicitare la situazione corrente delle varie tipologie di DMO che operano nelle destinazioni di tutto il mondo. Ciò che gli autori, infine, suggeriscono è che probabilmente il modello che maggiormente si adatta all'annoverato modello di *governance network* sia il *value enabler* (Reinhold et al. 2019). Essendo un modello complesso, quindi studiato precisamente per adattarsi alla destinazione in esame, ma allo stesso tempo con un livello di controllo basso, che si prefigge solo di creare valore per la destinazione, incoraggiando azioni di collaborazione, sostegno, coordinamento tra stakeholders, rispecchia tutti i principi delle moderne teorie di *network*.

### 1.6.1 Il Marketing di destinazione.

Se il DM e la DG si concentrano sull'identificazione della miglior struttura interna che una destinazione ha la necessità di assumere per essere competitiva e sostenibile nel

tempo, il *destination marketing* fa riferimento a quell'insieme di attività che mettono in relazione la destinazione con il proprio **mercato di riferimento** (Uysal, Harrill & Woo, 2011; Franch, 2010; Martini, 2010). Si tratta, pertanto, di un ambito d'azione meno ampio di quello del DM, ma non per questo meno importante, lo scopo è infatti quello di creare l'ultimo tassello di congiunzione tra la destinazione e il turista/consumatore, senza il quale la destinazione non sussisterebbe.

Il *destination marketing* non presenta una definizione univoca e viene interpretato e attuato in maniera differente a seconda della condizione contingente (Pike & Page, 2014). Nonostante ciò, una delle definizioni più comunemente accettate afferma:

*the management process through which the National Tourists Organizations and/or tourist enterprises identify their **selected tourists**, actual and potential, **communicate** with them to ascertain and influence their **wishes, needs, motivations, likes and dislikes**, on local, regional, national and international levels and to formulate and **adapt their tourist products** accordingly in view of achieving **optimal tourist's satisfaction** thereby fulfilling their objectives'*

*(Wahab et al., 2006).*

È pertanto chiaro che si tratta di una serie di attività differenti, svolte generalmente dalle **DMO**, il cui scopo è quello di identificare il target di turisti, attraverso un processo di **segmentazione**, riuscire a **comunicare** con loro per capire e influenzare i loro bisogni, motivazioni, desideri, per poter infine **promuovere** quel prodotto adattandolo alle aspettative del target e raggiungere il livello ottimale di **soddisfazione** del cliente (Wahab et al., 2006).

Nello specifico, quindi, il *marketing* di destinazione si occupa di sviluppare un **brand**, in linea con gli obiettivi generali e che si faccia promotore di una proposta autentica pensata in collaborazione con il turista; ne deriva che ci si debba poi occupare del **brand positioning**, ovvero ottenere un posizionamento positivo e durevole nella mente del consumatore e distintivo rispetto ai competitors (tra gli altri: Echtner & Ritchie, 1993; Tamma, 2012; Martini, 2010); ed infine si dovrà sempre misurare e mantenere monitorata la performance perché il suo effetto perduri nel tempo (Pike & Page, 2014).

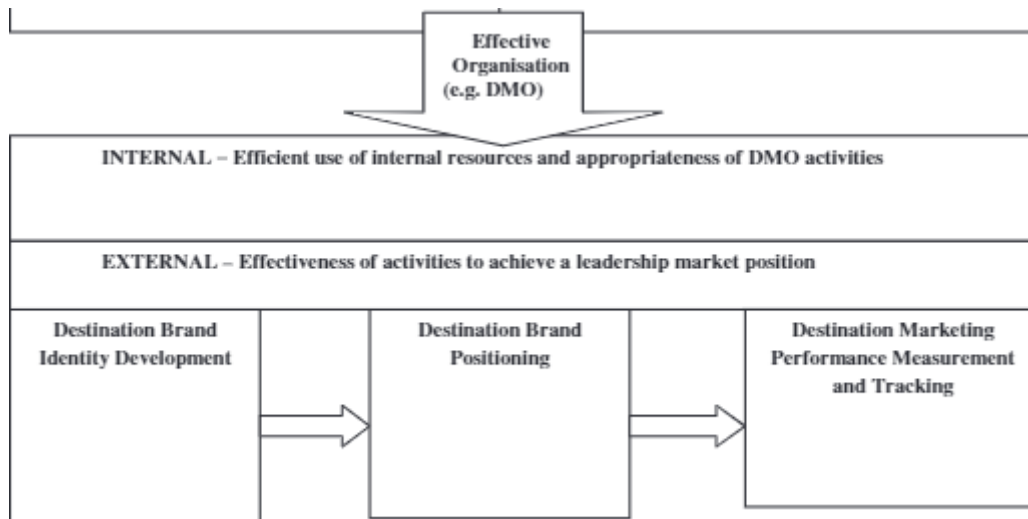


Figura 9 Destination marketing framework in Pike & Page (2014)

A queste attività, altri autori ne suggeriscono molte altre, fra queste, per esempio, il mantenimento di una relazione virtuosa con i clienti acquisiti, sulla base delle nuove teorie di *customer relationship management* applicate al settore turistico (Martini, 2010; WTO, 1995). Ma di notevole importanza, per la buona riuscita di un piano di marketing strategico, si rende necessario citare brevemente anche le attività di **destination marketing research**.

Si tratta di un'attività di *intelligence*, svolta a monte delle attività di marketing, dove si effettua una raccolta di **informazioni** e conseguente elaborazione, il cui obiettivo essenziale è quello di capire la natura dell'interazione tra i visitatori e la destinazione turistica, ovvero approfondire tutte quelle complessità legate alle interdipendenze tra l'immagine della destinazione, l'esperienza del visitatore e la soddisfazione del cliente. Infatti, senza un adeguato set di informazioni, le destinazioni non riuscirebbero ad avere una buona presenza online, a posizionarsi strategicamente e a competere strategicamente nel mercato (tra gli altri: Mihalic, 2000; Enright & Newton, 2004; Kayar & Kozak, 2010). Oggi, l'utilizzo delle ICT ha reso questo processo molto più semplice, organizzato ed altamente approfondito (Buhalis, 2004)

## **CAPITOLO 2**

### **Eventi turistici e comunità locale: verso una destinazione sostenibile**

#### **2.1 Eventi, Event Management ed Event Tourism: le definizioni.**

Sin dalla notte dei tempi gli esseri umani di tutte le culture hanno cercato un modo per marcare alcuni momenti significativi della propria esistenza, volendoli celebrare e ricordare nel tempo. Gli **eventi** sono sempre stati lo strumento attraverso il quale l'uomo è riuscito a soddisfare tale bisogno e per questo li si considera come qualcosa che è sempre esistito. Dai primi Giochi Olimpici del 776 a.C., ai riti aborigeni, dall'idolatria della natura, alla celebrazione del nuovo anno, fino al carnevale, l'uomo ha sempre avuto il bisogno di creare eventi per soddisfare bisogni primordiali (Allen, 2005; Ferrari, 2012). Nel tempo sono cambiati i motivi di celebrazione, le modalità, le tempistiche, ma ciò che gli eventi hanno sempre avuto e continuano ad avere in comune è la caratteristica di essere **occasioni importanti** nella vita della **comunità**, attraverso i quali il proprio valore culturale viene condiviso e diffuso (Allen, 2005). Tuttavia, ad oggi, gli eventi sono un fenomeno sempre più pervasivo, con un'importanza rilevante in una quantità innumerevole di settori e discipline, ma soprattutto sono divenuti fonte di **attrattiva turistica** per la domanda e, di conseguenza un importante **strumento strategico** per le destinazioni turistiche di tutto il mondo (McDonnell et al., 1999; Allen, 2005; Getz & Page, 2016; Ferrari, 2012).

Oggi, i maggiori studiosi di eventi ed *event management* sono concordi sull'affermare che gli eventi nella società odierna hanno assunto un'importanza come mai prima (Allen, 2005; Getz, 2007). Da un lato i governi li supportano come parte preponderante della strategia per lo sviluppo economico, creazione del senso della nazione, miglioramento del posizionamento e *destination marketing*. Dall'altro corporazioni e stakeholders vedono negli eventi la possibilità di ampliare le proprie strategie di marketing e di promuovere la propria immagine. Infine, la comunità locale e i singoli individui provano spesso un sincero entusiasmo nel trasformare le proprie passioni e interessi in eventi, oltre a vedere una possibilità di crescita e di ottenimento di multipli benefici (Allen, 2005; Getz, 2005; Getz, 2007; Getz, 2008). Un fenomeno di un'importanza talmente

rilevante che negli ultimi 30 anni circa ha dato vita non solo a vere e proprie *industrie degli eventi* che si occupano di pianificare e progettare gli eventi nel dettaglio al fine di ottenere gli effetti sperati, ma anche ad un affermato ramo di ricerca, conosciuto come *event studies*, che riassume tutte le innumerevoli discipline in cui, un fenomeno pervasivo come quello degli eventi, ricade e che permette, di conseguenza, un approccio sempre più informato al *management degli eventi* stesso, grazie al suo contributo in fatto di conoscenza del fenomeno (Getz, 2007; Park & Park, 2017).

Dare una **definizione** di evento è compito arduo, data la pervasività ed eterogeneità del fenomeno. Una prima definizione venne proposta nel 1987 dall'AIEST, che definì gli eventi come “avvenimenti, programmati o meno, che hanno una durata limitata e che nascono con una specifica finalità” (AIEST, 1987). Successivamente, Getz (1993) ci parla di “celebrazioni pubbliche a tema”, mentre Douglas et al. (2001) parlano degli eventi come “motivo di riunione per gli individui al fine di celebrare, dimostrare, venerare, onorare, ricordare e socializzare”. McDonnell et al. (1999) li definiscono “riti specifici o celebrazioni che vengono consciamente pianificati e creati per ricordare occasioni speciali”. Goldblatt (1997) parla di un evento come un “momento unico nel tempo celebrato attraverso cerimonie e rituali che soddisfano specifici bisogni”. Nel tempo sono state date molte definizioni differenti, per cui cercare di trovarne una univoca è impensabile, se non scorretto. Tuttavia, è possibile ricavare dalle definizioni più accreditate alcuni elementi che emergono come caratteristiche chiave ad ogni evento. Getz (2007) ci dà un'ulteriore definizione

*event: an occurrence at a given place and time; a special set of circumstances; a noteworthy occurrence.*

In questo modo capiamo che gli eventi hanno un inizio e una fine. Sono fenomeni **temporanei** e generalmente **pianificati** nel dettaglio, oltre ad essere pensati per avvenire in uno **spazio** definito (Getz, 2005). In seguito, introduce un'ulteriore e fondamentale caratteristica degli eventi, ovvero l'**unicità**. Infatti, anche se si tratta di eventi ricorrenti negli anni, comunque non potranno essere mai uguali, poiché la percezione dello spettatore non è mai la stessa, il tempo è cambiato, l'interazione fra i suoi elementi costituenti è sempre differente (Getz, 2007). In seguito, sempre Getz (2008), distingue tra eventi non pianificati e pianificati e definisce quest'ultimi come fenomeni **spazio-temporali**, ciascuno dei quali è **unico** grazie all'interazione sempre diversa tra spazio, persone e sistema di management. Anche qui si ribadisce che gli

eventi non sono mai uguali, bisogna essere lì in quel determinato spazio e in quel determinato tempo per godere di un'esperienza unica, non esserci è sempre un'opportunità persa. Ed ancora Getz (2007) enfatizza l'aspetto dell'essere **pianificati**:

*Planned events are created to achieve specific outcomes, including those related to the economy, culture, society and environment. Event planning involves the design and implementation of themes, settings, consumables, services and programmes that suggest, facilitate or constrain experiences for participants, guests, spectators and other stakeholders. Every event experience is personal and unique, arising from the interaction of setting, program and people.*

Gli eventi nonostante possano essere pensati per una serie innumerevoli di scopi molto diversi fra loro, hanno in comune l'intento di **creare**, o almeno di dare forma all'esperienza individuale e collettiva degli spettatori. Essi possono, infatti, essere portatori di significati differenti, da quelli più legati al singolo, a significati legati alla pluralità e alla cultura, ma nascono in ogni caso dal disegno cosciente umano, di organizzazioni con molti stakeholders, con specifici obiettivi in mente (Getz, 2007).

Riassumendo, potremmo pertanto ritenere un evento come un'occasione particolare, caratterizzata da fattori come:

- la temporaneità, un evento è sempre circoscritto in uno spazio temporale,
- l'unicità, se non si è "qui ed ora" è un'occasione persa,
- la pianificazione o quanto meno l'intento di definire un progetto con scopi specifici.

Oltre al concetto di evento, si rende necessario definire altri termini comunemente utilizzati in quest'ambito. Come anticipato, sebbene gli eventi abbiano radici antropologiche, in quanto nati al fine di soddisfare bisogni naturali, oggi, il fenomeno ha assunto un'importanza tale da divenire oggetto di studio approfondito di numerose discipline. Gli **Event Studies** vengono pertanto definiti da Getz (2007) come:

*The academic field devoted to creating knowledge and theory about planned events. The core phenomenon is the experience of planned events, and meanings attached to them. Event Studies draws mainly from the social sciences, management, the arts, humanities and a number of closely related professional fields.*

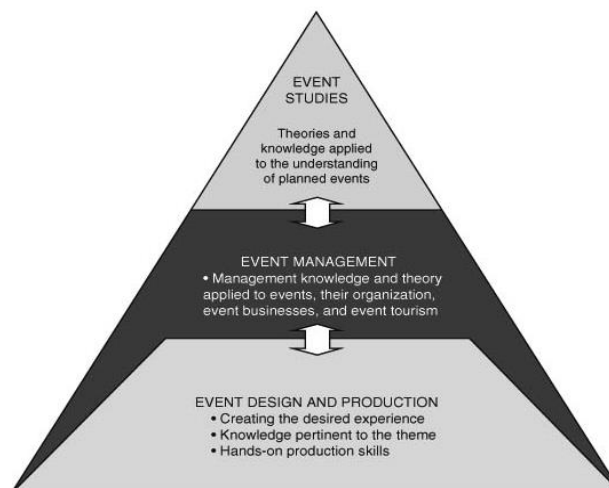
Si tratta di un ramo di ricerca, il cui nome venne coniato solo nel 2000, focalizzato sulla natura e l'importanza degli eventi nella società, nell'economia e nell'ambiente (Getz, 2005), il quale trae conoscenza da una quantità innumerevole di discipline:



dall'antropologia e sociologia, alla psicologia e filosofia, dalla storia alla religione, fino all'economia, management, scienze politiche e legge (Getz, 2007).

Un ambito di ricerca nasce sempre a partire da un fenomeno che già si realizza nella realtà concreta e di cui si sente la necessità di ottenere un approfondimento ed una conoscenza maggiore al fine di migliorarne la sua stessa attuazione. Gli Event Studies si insinuano in questo rapporto sinergico (Fig. 10) con l'**Event Management**, che altro non è che:

*The applied field of study and area of professional practice that draws upon knowledge and theory from Event Studies (Getz, 2007), devoted to the design, production and management of planned events (Getz, 2008; Yeoman et al., 2006).*



*Figura 10 Three levels of event education in Getz (2007)*

Pertanto, riassumendo, dalla nascita degli eventi come motivo di soddisfazione di bisogni dell'essere umano, che venivano realizzati grazie al mero intento e volere delle persone che attraverso creatività ed ingegno hanno deciso di realizzarli (**event design e production**), si è passati alla nascita di un vero e proprio business (**event management**) che applica quelle teorie e studi che negli anni si sono formati in merito (**event studies**), al fine di renderlo un settore con un alto grado di conoscenza e studio teorico alla base.

A questo range di concetti che ruotano intorno agli eventi e alla loro realizzazione, manca capire il collegamento con il settore del turismo. Con **event tourism** si intende:

*A destination development and marketing strategy to realize all the potential economic benefits of events (Getz, 2005)*

Si tratta molto semplicemente di un termine coniato negli anni '80 che stabilisce una relazione virtuosa fra la destinazione e la realizzazione di eventi in essa al fine di ottenere multipli benefici tra cui attrarre turisti, destagionalizzare la domanda, ottenere una copertura mediatica più ampia, promuovere il rinnovamento urbano e infrastrutturale, ed infine migliorare la *destination awareness* interna ed esterna, migliorando il livello di collaborazione e coordinamento da un lato e creando un'immagine positiva della destinazione nel consumatore dall'altra (Getz, 2008; Getz & Page, 2016; Brown et al., 2011).

Molto spesso il termine *event tourism* viene utilizzato solo per designare la destinazione che sfrutta strategicamente uno o più eventi, ma non è considerato un filone di ricerca separato dall'*event management e studies* o dal *tourism management e studies*, ma piuttosto il punto di congiunzione tra i due (Fig. 11)

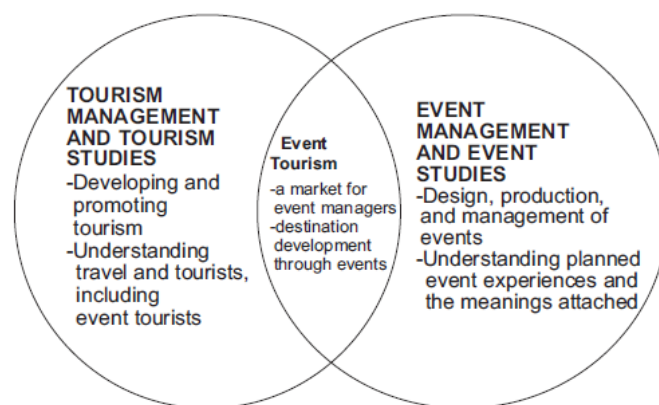


Figura 11 Event tourism at the nexus of tourism and event studies in Getz (2008)

L'event tourism, infatti, non è un'attività nata dalla semplice creatività ed ingegno umano, ma è:

*the systematic planning, development and marketing of festivals and special events as tourist attractions, catalyst and image builders (Getz & Wicks, 1993).*

L'*event tourism* è quindi un'attività sistematica di **pianificazione, sviluppo e marketing** di un prodotto turistico specifico, ovvero il prodotto costruito intorno alle attrattive turistiche presentate da eventi e festival e che pertanto richiama quell'approccio ragionato previsto dalla *destination governance* per la competitività della destinazione nel suo complesso (Getz & Wicks, 1993). Il suo **oggetto** sono i festival ed eventi che siano potenzialmente attrattivi per la domanda turistica ed ha come **focus** d'azione l'incentivare le attività di marketing della destinazione, ma in realtà ad oggi il suo

contributo è molto più ampio e significativo per le destinazioni come si cercherà di analizzare successivamente.

### 2.1.1 Le classificazioni degli eventi ed il *Portfolio Approach*

Comprendere quale tipologia di evento si stia cercando di organizzare è un fattore fondamentale per gli *event manager* al fine di intraprendere consapevolmente le azioni più idonee alle caratteristiche dell'evento in esame, comprenderne gli obiettivi e i possibili impatti. Proprio a causa dell'ampiezza della tematica "eventi", la letteratura ci offre una serie di classificazioni basate su criteri differenti. Le due classificazioni maggiormente accreditate ci vengono entrambe fornite da Getz e si basano sui criteri di **ampiezza e forma o contenuto** (Getz, 2005; Getz, 2007; Getz, 2016).

Per quanto concerne la classificazione per forma o contenuto, essa si pone come obiettivo l'individuazione di quelli che sono i principali eventi pianificati, fonte di attrattiva turistica, suddividendoli secondo delle **macroaree** di interesse. Getz (2008) individuò 8 aree principali di interesse, che successivamente vennero riassunte in 4 macro-sezioni, ovvero: Business, Festival e Cultura, Intrattenimento e Sport (Getz & Page, 2016). Ciascuna di esse include in sé stessa le modalità attraverso le quali è possibile esperire un evento che soddisfi l'interesse designato da una di queste 4 aree (Fig. 12)

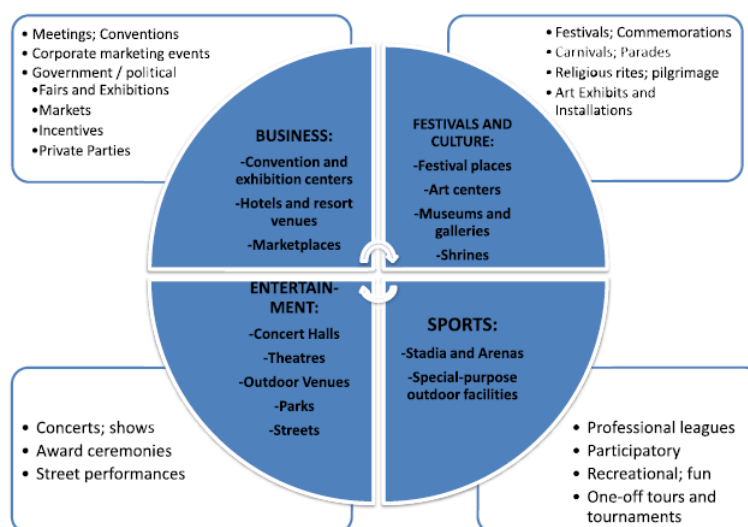


Figura 12 Typology of planned events and venues: An event-tourism perspective in Getz & Page (2016)

I **Business events**, anche definiti settore MICE, sono coloro che hanno dato vita alle prime forme di DMO, i cosiddetti Convention and Visitors Bureau (CVB), che si fanno risalire al 1896 (Getz & Page, 2016), che nacquero proprio per organizzare le prime forme di turismo congressuale e d'affari. In essi si includono meeting e convention, fiere, feste private, eventi di marketing e mostre. È un settore fiorente che ha avuto un valore stimato di 805 miliardi nel 2017 e si pensa potrà raggiungere i 1439 miliardi entro il 2025 (MICE industry, 2019)<sup>4</sup>. Sebbene il suo focus d'interesse ruoti principalmente intorno al commercio e ad opportunità di business, le ricadute a livello turistico sono notevoli (Allen, 2005). L'industria dei trasporti, dell'ospitalità, della ristorazione giovano delle principali ricadute di questi eventi, ma bisogna ricordare che spesso questa tipologia di eventi genera flussi turistici interessati alla conoscenza generale dei luoghi e quindi a forme più tradizionali di turismo, che sconfinano in interessi a carattere culturale (Getz & Page, 2016): uno studio del 2003 rivelò che circa il 40% di *business traveller* poi ritorna in tali luoghi con amici e famiglia come *leisure traveller* (Davidson, 2003).

Gli **Sport events** sono probabilmente la forma più tradizionale di evento (ricordiamo i primi Giochi Olimpici del 776 a.C.). Grazie alla loro capacità di attrarre visitatori, di generare una notevole copertura mediatica e del notevole contributo economico che apportano, oltre alla possibilità di creazione di nuove infrastrutture e ad una notevole rigenerazione urbana, gli eventi sportivi vengono spesso utilizzati dai governi dei vari Paesi per implementare strategie di *destination marketing* efficaci (Allen, 2005). Data l'ampiezza di questa tipologia di eventi spesso vengono suddivisi in sottocategorie a seconda che si tratti per esempio di eventi per professionisti o amatori, che siano ricorrenti piuttosto che unici, che richiedano infrastrutture oppure l'utilizzo del suolo pubblico e così via (Getz, 2005). Questa categoria ricade spesso nel settore dei Mega-events, tra cui si annoverano le Olimpiadi e le competizioni mondiali di qualunque pratica sportiva.

Altra categoria sono gli eventi dediti all'**intrattenimento**, che includono per esempio concerti, spettacoli, cerimonie di premiazione, spettacoli di strada. Possono essere svolti

---

<sup>4</sup>, MICE industry (2019), MICE Industry by Event Type (Meetings, Incentives, Conventions, and Exhibitions): Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2018–2025, <https://www.alliedmarketresearch.com/MICE-industry-market>, 21/06/2021.

all'interno di infrastrutture come stadi, teatri, arene oppure occupare lo spazio pubblico di viali, strade, parchi (Getz & Page, 2016). Questo settore non è di così facile identificazione, in quanto il suo scopo principale è quello di intrattenere, ma qualunque evento può essere considerato intrattenente dal singolo individuo. Ciò che si include nel *label* "entertainment" è quella serie di eventi che non ricadono in tutte le altre categorie e che hanno come unico scopo quello di intrattenere, divertire, emozionare gli spettatori (Getz & Page, 2016).

Infine, il settore forse più ampio e che rispecchia quelle che sono le forme più tradizionali di turismo è quello dei **festival** e degli **eventi culturali**. Questa tipologia di eventi è quella più legata alla scoperta del territorio e della sua autenticità, intesa come conoscenza di usi, costumi, tradizioni, cultura, valori e proprio per questo è spesso un generatore di nuovi business ed un'opportunità di crescita economica, e non solo, per la comunità locale (Getz & Page, 2016). In questa categoria oltre ai festival, si includono commemorazioni, il carnevale, parate, riti religiosi e pellegrinaggi, mostre d'arte.

Ad oggi gli eventi hanno purtroppo subito una battuta d'arresto a causa della situazione pandemica da Covid-19. Nonostante ciò, il turismo come qualunque altro settore ha cercato di reinventarsi ed in particolare si è sviluppata la possibilità di ideare **eventi virtuali** in piattaforme online. Musei, agenzie viaggio, meeting, conferenze, tutto è stato trasportato nella realtà virtuale. Le destinazioni turistiche, conscie del fatto che il turismo debba essere un'esperienza reale, viva, da assaporare nel luogo, hanno faticato più di tutti a trovare una soluzione a tale problematica (Copans, 2020). Tuttavia, alcune destinazioni sono riuscite a comprendere che, nonostante un evento virtuale non potrà mai sostituire un'esperienza di viaggio e soggiorno, gli eventi virtuali potevano essere un modo per farsi conoscere, per mantenere l'attrattività e per sperare in un aumento dei flussi quando si potrà essere nuovamente liberi di viaggiare (Copans, 2020). Pertanto, vista la notevole importanza che gli eventi virtuali stanno assumendo nell'ultimo anno (2020-2021) essi dovranno essere inclusi nella classificazione degli eventi per forma/contenuto. Una volta conclusasi la situazione d'emergenza sarà interessante comprendere quali ricadute a livello turistico questi eventi saranno stati in grado di generare, ad esempio se effettivamente essi siano stati capaci di incoraggiare la visita ai luoghi protagonisti di tali eventi, se il turista ha assunto una maggiore consapevolezza del luogo attraverso la loro visione, se l'evento ha contribuito alla

creazione di un brand di destinazione maggiormente distintivo e così via. In generale sarà utile valutarne gli effetti positivi per poterli valutare come ulteriore strumento strategico a disposizione delle destinazioni.

La seconda classificazione degna di nota riguarda l'**ampiezza** dell'evento. In questa classificazione rientrano le seguenti categorie (Getz & Page, 2016; Allen, 2005):

- **Mega-events:** si tratta di eventi così ampi che hanno effetti sull'economia di un intero Paese ed hanno una risonanza nei media di tutto il mondo (Allen, 2005). Getz (1997) diede poi degli estremi per individuarli, come la capacità di attrarre più di 1 milione di visitatori, avere un costo di almeno 500 milioni per il Paese ospitante, essere un evento "must-see" ed in generale avere la capacità di attrarre flussi turistici importanti, copertura mediatica, prestigio e benefici economici per la comunità locale e la destinazione nel suo insieme.
- **Hallmark events:** si indentificano come simbolo di qualità e autenticità, in quanto riflettono l'anima e lo spirito di una destinazione a tal punto da divenire sinonimo della destinazione stessa e facendole ottenere una buona *reputation* e *awareness*. Il loro scopo principale è l'essere una strategia efficace di *destination branding*, *place marketing* e *image-making* (Getz & Page, 2016).
- **Major o Regional events:** si tratta di eventi a richiamo turistico medio, che necessitano di un certo sforzo da parte delle autorità per risultare attrattivi a livello turistico (Getz & Page, 2016).
- **Local events:** sono eventi pensati principalmente per la comunità, spesso organizzati e gestiti dalla comunità stessa, attraverso associazioni o organizzazioni no-profit. Questi eventi spesso non sono fonte di attrattiva turistica, ma i governi locali ne incentivano la realizzazione poiché aiutano a creare un senso di appartenenza alla comunità e al luogo, incentivano la partecipazione, aumentano l'orgoglio ed il sense-of-place, generando una comunità più coesa con effetti benefici a ricaduta diffusa su più ambiti, tra cui anche quello dell'organizzazione turistica (Allen, 2005). È talvolta possibile che la destinazione decida di elevare questa tipologia di eventi ad *hallmark events* per diffondere la vera essenza ed autenticità del luogo, con ricadute positive in termine di immagine e branding (Getz, 2008)

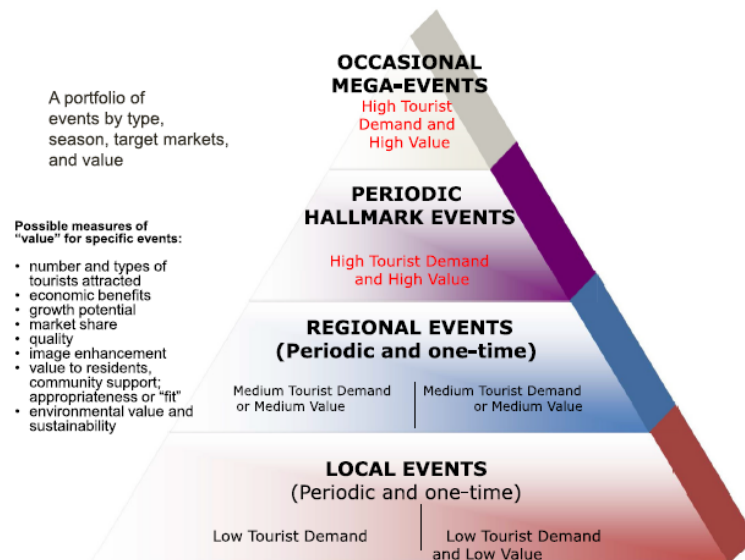


Figura 13 Portfolio approach to event tourism strategy-making and evaluation in Getz & Page(2016)

Comprendere l'ampiezza dell'evento e quindi di conseguenza la sua capacità attrattiva nei confronti di potenziali visitatori è fondamentale per le destinazioni per prevedere i possibili impatti e benefici che può trarne. A questo proposito Getz (2008; Getz & Page, 2016; Ziakas & Getz, 2021) suggerisce un metodo organizzativo per gestire gli eventi di una destinazione turistica: il cosiddetto *Portfolio Approach*. Si tratta di un piano strategico ideato dalla destinazione per gestire i vari eventi che si intendono realizzare nel territorio e conseguentemente ordinare e bilanciare gli effetti che da essi si trarranno. Getz lo paragona alla strategia attraverso la quale un'azienda valuta e sviluppa la sua linea di prodotti e servizi (2008). È un processo orientato al raggiungimento di **scopi** e **valori** specifici. La destinazione dovrà quindi comprendere che cosa vuole ottenere dal singolo evento e dall'insieme di tutti gli eventi, e perciò quale valore assumeranno per la destinazione stessa. Generalmente, questo approccio è indirizzato all'ottenimento di benefici di carattere economico, ma una destinazione che voglia definirsi sostenibile dovrà valutare tutta quella serie di benefici a cui gli eventi possono portare che sono altresì necessari per il raggiungimento degli scopi di **competitività** e **sostenibilità** della destinazione nel suo insieme (Getz, 2008; Brown et al. 2011). In generale, il *Portfolio Approach* è considerato un'ottima opportunità per prendere in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholders della destinazione, comunità inclusa, al fine di soddisfarne gli obiettivi e di rafforzare conseguentemente i rapporti di collaborazione (Getz, 2008; Ziakas & Getz, 2021). Proprio per questo un approccio di *network* rimane sempre uno strumento efficace per ottenere il giusto grado

di collaborazione e coordinamento, necessario per gestire e realizzare concretamente l'intero portfolio di eventi in un'ottica di distribuzione dei benefici e partecipazione democratica di tutti gli attori coinvolti (Getz, 2008; Ziakas & Getz, 2021).

Al fine di comprendere come organizzare la gamma di eventi da inserire nel *Portfolio* sulla base dei possibili *outcomes* e impatti che l'evento può generare sulla destinazione e sui flussi turistici, alcuni fattori rilevanti devono essere presi in considerazione dagli event managers. Tra questi si annoverano:

- **Dimensione:** a seconda della grandezza dell'evento, sia esso un Mega-event oppure al contrario un Local-event è possibile prevedere gli impatti generabili ed il tipo di indotto. Un evento molto grande può per esempio dare un notevole contributo alla destinazione in termini di branding e posizionamento, oltre che di indotto economico, tuttavia potrebbe generare impatti ambientali fortemente negativi. Un evento invece più contenuto potrebbe contribuire alla costruzione delle relazioni interne alla destinazione. La destinazione dovrà quindi comprendere la dimensione ideale dell'evento e relativi investimenti che maggiormente si adattano agli interessi degli stakeholders e alle potenzialità del territorio (Brown et al., 2011).
- **Durata:** la durata, che può andare da un evento di poche ore a mesi, incide fortemente sugli impatti che può generare. Un evento molto piccolo produrrà un impatto economico limitato, ma allo stesso tempo non creerà problemi in termini di gestione dei flussi e quindi di impatto sociale ed ambientale. Un evento molto lungo spesso richiede ingenti investimenti da parte della destinazione per creare una gestione flessibile e sostenibile, ma genera un indotto sicuramente maggiore e duraturo (Brown et al., 2011).
- **Timing:** Il giusto timing per un evento corrisponde alla collazione migliore che gli si può dare al fine che riesca a produrre la maggior quantità possibile di benefici e il minor numero di impatti (Brown et al., 2011).
- **Spazio:** il collocamento dell'evento in termini di spazio fisico deve essere pensato al fine di rispettare il territorio e coloro che lo vivono per motivi altri rispetto a quelli turistici, consentendo il normale svolgimento di tutte le altre attività oltre a quella turistica. Se un evento in centro città potrebbe risultare più semplice in termini di organizzazione logistica, dall'altro potrebbe creare congestionamento



e quindi scontento nella comunità. Un evento periferico alleggerirebbe il centro dai flussi, ma dovrebbero essere realizzati servizi *ad hoc*, oltre a spostare l'indotto in altre aree (Brown et al., 2011).

- **Calendario eventi:** si tratta del vero e proprio posizionamento dell'evento all'interno dell'intera gamma che la destinazione decide di offrire. Sulla base dell'effetto che si desidera trarre da quel determinato evento si deciderà il suo posizionamento in termini di timing. Un evento produrrà pertanto un effetto da sé, per la tipologia che rappresenta, ed allo stesso tempo ne produrrà sulla base di come è stato posizionato rispetto agli altri eventi ed alla stagionalità (Brown et al., 2011).
- **Brand positioning:** come già menzionato, un evento è un importante veicolo per definire branding e posizionamento della destinazione. Gli event manager dovranno pertanto valutarne contenuti, messaggio, significati e valori per capire se siano coerenti rispetto al posizionamento della destinazione desiderato (Brown et al., 2011).

### 2.1.2 Obiettivi e impatti

Come già introdotto (vedi paragrafo 1.5.2), gli obiettivi raggiungibili attraverso l'utilizzo degli eventi in ambito turistico sono svariati e a ricaduta diffusa sul territorio. Uno studio, effettuato su 224 articoli pubblicati in riviste ufficiali, rivela infatti che i possibili impatti, siano essi negativi o positivi, che gli eventi sono in grado di generare sono circa 326 (Sherwood, 2007). In questa grande varietà di impatti, starà poi alla valutazione da parte del singolo, e dopo aver eseguito un bilancio fra input (investimenti e risorse necessarie alla realizzazione dell'evento) e outcome (risultati ottenuti) decretare se quello specifico evento è stato capace di raggiungere gli obiettivi desiderati o se invece abbia impattato negativamente la destinazione nel suo complesso (Getz, 2008; Holmes et al., 2015).

Getz (2005), all'inizio del millennio suggerì quali fossero i principali ruoli che da sempre gli eventi sembrano ricoprire all'interno di una destinazione (Fig. 14)

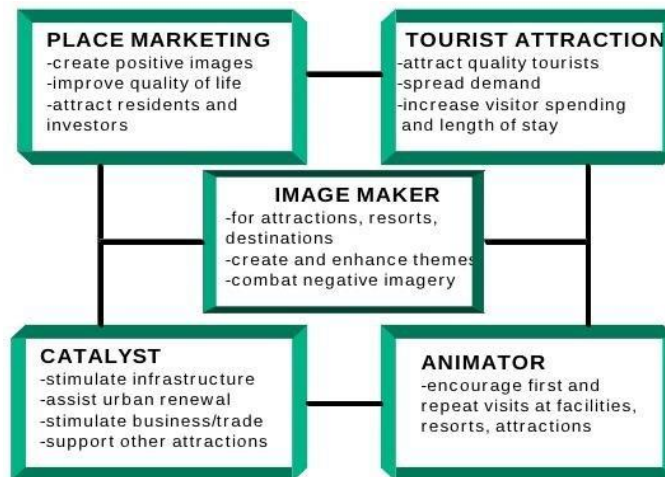


Figura 14 Economic and tourism roles of events in Getz (2005)

- Innanzitutto, gli eventi possono fungere da **attrattiva turistica**. Significa che siamo di fronte ad eventi che avranno risonanza internazionale, per cui divengono motivo di visita o di prolungamento del soggiorno da parte dei turisti nella destinazione. Inoltre, un evento può anche trattenere la comunità in loco mantenendo così la spesa dei consumatori all'interno della destinazione per partecipare all'evento stesso.
- Gli eventi possono fungere da **animatori**, ovvero hanno la potenzialità di incoraggiare gli spettatori a visitare determinate attrazioni, utilizzare servizi e/o alloggiare in loco. Gli eventi potranno pertanto essere un ottimo incentivo per tutte quelle destinazioni che normalmente vengono considerate "worth once in a lifetime" a ripetere la visita, oppure per incoraggiare la visita a quelle singole attrazioni che senza l'evento non sarebbero state considerate abbastanza attrattive, o infine per prolungare la permanenza nella destinazione.
- Gli eventi sono inoltre un ottimo strumento per la costruzione dell'**immagine** della destinazione e delle sue potenzialità in ambito turistico. Sebbene già un singolo evento possa contribuire a creare un'immagine positiva della destinazione, per far perdurare tali effetti nel lungo termine si dovrà pensare ad un *portfolio* ragionato in cui tutti gli eventi sappiano diffondere lo stesso messaggio sull'essenza e l'anima della destinazione turistica.
- Conseguentemente gli eventi sono un'ottima strategia di **marketing** per le destinazioni. La risonanza mediatica che può generare un evento è difficilmente ottenibile da parte di una destinazione in una maniera differente dagli eventi.

L'evento permette, pertanto, alla destinazione di migliorare la segmentazione della domanda, il posizionamento e la comunicazione con il turista.

- Gli eventi vengono poi comunemente considerati dei **catalizzatori** in progetti più ampi di miglioramento e sviluppo della destinazione. Rinnovo urbano, creazione o ristrutturazione di infrastrutture, aumento dei servizi, incentivazione alla nascita di nuovi business e supporto ad altre attrazioni sono solo alcuni dei benefici che l'effetto catalizzatore degli eventi può generare.

Come emerge da questa prima introduzione dei possibili impatti positivi o obiettivi di un evento in una destinazione turistica (Getz, 2005), come poi viene confermato dallo stesso studio di Sherwood (2007) e come ormai viene comunemente riconosciuto dalla letteratura (Getz, 2008; Allen, 2005; Nadotti, 2019), inizialmente, l'obiettivo principale dell'utilizzo degli eventi a carattere turistico era di tipo **economico** (Getz, 2008). Tra i possibili impatti economici positivi al primo posto si pone sempre la **promozione** della destinazione (Sherwood, 2007; Nadotti, 2019). Costruire l'immagine positiva di una destinazione, sottolineandone l'attrattiva e diffondendone l'immagine attraverso occasioni ad elevata risonanza mediatica come gli eventi, permette una serie di conseguenti risvolti economici positivi. Innanzitutto, è possibile raggiungere **nuovi segmenti** della domanda che altrimenti non sarebbero stati attratti dalla destinazione, aumentare di conseguenza il **numero di visitatori** della destinazione e quindi la **spesa** effettuata in loco sia per l'indotto generale che essi generano, ma soprattutto grazie all'aumento della **tassazione** (Sherwood, 2007; Getz & Page, 2016; Nadotti, 2019). Di conseguenza questo genera nuove opportunità di **impiego** e di guadagno per la comunità locale; permette uno sviluppo maggiore dell'**industria turistica** che si pone più propensa ad **investire** in ricerca e sviluppo; legittima la costruzione di nuove **infrastrutture** e l'implementazione di nuovi **servizi** (Sherwood, 2007; Nadotti, 2019). Infine, realizzare un evento in periodi di bassa stagionalità comporta un prolungamento del periodo lavorativo e quindi delle entrate della destinazione e delle singole attività in essa presenti (Sherwood, 2007; Getz & Page, 2016; Nadotti, 2019). Ma ovviamente, come qualsiasi altra iniziativa, gli impatti che può comportare possono anche essere di natura **negativa**. Da un punto di vista economico i principali impatti negativi che gli eventi possono comportare riguardano: il **costo** della realizzazione degli eventi, questo vale in particolar modo per i Mega-events che richiedono un investimento iniziale molto importante; inflazione, ovvero un cambiamento dei costi nella destinazione nei periodi

di alta stagionalità che ricade anche e soprattutto sui residenti, alimentandone lo scontento; un danno alla **reputazione** della destinazione, poiché se un evento di successo comporta la diffusione di un'immagine positiva della destinazione, al contrario se si rivela un fallimento avrà una ricaduta diretta negativa anche sulla destinazione turistica nel suo insieme; infine, il **sotto-utilizzo** delle **infrastrutture** che molto spesso, una volta impiegate in occasione dell'evento, poi non ottengono un nuovo impiego che generi un guadagno economico e giustifichi l'investimento iniziale di realizzazione degli stessi (Sherwood, 2007).

Nonostante i benefici economici che gli eventi possono potenzialmente apportare risultino essere ancora all'apice della classifica degli obiettivi degli *event manager*, negli anni l'**evoluzione** degli eventi turistici e delle moderne teorie di governance ha comportato un'evoluzione anche degli obiettivi raggiungibili attraverso di essi, ampliandone la platea sia in termini di quantità che di qualità. Come già menzionato nei paragrafi dedicati alla governance e ai moderni modelli di *network*, le destinazioni per essere competitive e sostenibili nel medio-lungo periodo devono valutare tutto quel range di fattori che contribuiscono al raggiungimento di tali obiettivi ed anche in questo caso gli eventi svolgono un ruolo centrale (Albrecht, 2013; Mair, 2015; Negrus et al., 2016; Getz & Page, 2016; Tölkes & Butzmann, 2018; Devine & Quinn, 2019; d'Angella et al., 2021).

Pertanto, oltre agli impatti economici, gli impatti **sociali**, oggi, stanno assumendo un'importanza sempre più rilevante, proprio perché la **comunità locale** sta divenendo sempre più valutata come attore fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di competitività e sostenibilità della destinazione (vedi paragrafo 1.5.1). In questo senso, gli eventi sono un ottimo strumento per incentivare l'**inclusione sociale**, favorire l'**integrazione** di nuove etnie o confessioni religiose, accrescere i **valori** della comunità, favorire la **partecipazione** sociale e avvicinare i **giovani** al sistema (Nadotti, 2019), migliorare la **qualità della vita** della comunità grazie a nuove infrastrutture e servizi, ma soprattutto aumentano l'**orgoglio** della comunità che percepisce di vivere in un luogo i cui valori vengono celebrati e che proprio per questo diviene fonte di attrattiva turistica (Sherwood, 2007). Gli eventi turistici, infatti possono contribuire a mantenere alcune **tradizioni locali** vive sia perché costituiscono il *core* dell'evento stesso, oppure più semplicemente perché i turisti attratti dall'evento potranno interessarsi anche a

conoscere la vera essenza del territorio e quindi i suoi usi, costumi, tradizioni, prodotti locali, produzioni tipiche (Oklobdžija, 2015). Tuttavia, pensare un evento in modo che abbia dei risvolti positivi sulla comunità non comporta vantaggi solo per la comunità di per sé ma anche per l'intera destinazione. Un evento, o più in generale, un sistema turistico di destinazione in cui la comunità è inclusa e partecipa permette il raggiungimento di almeno altri 3 obiettivi importanti: l'**autenticità**, quale fattore imprescindibile per la sostenibilità e competitività delle destinazioni, la **collaborazione** e **coordinamento** di tutti gli stakeholders e l'aumento della **destination awareness** sia interna che esterna (Brown et al., 2011). Per quanto concerne l'autenticità, è assolutamente indubbio che un territorio che realizza una proposta turistica sulla base dei suoi veri valori, che vengono trasmessi dalla comunità stessa, quale suo veicolo più importante, non sta cercando di realizzare un prodotto basato sul guadagno nel breve periodo, ma intende crearne uno che perduri nel tempo in termini di attrattività. Questo principalmente perché una destinazione che crei una proposta autentica ha maggiori possibilità di differenziarsi dai competitor e quindi realizzare una proposta unica nel suo genere (Getz & Page, 2016; Thees et al., 2020; Bichler, 2021). Per quanto riguarda invece collaborazione e coordinamento, come già stato menzionato, secondo la letteratura più recente di *governance* la comunità deve essere inclusa nei processi decisionali tanto quanto tutti gli altri stakeholders della destinazione (Negrusa et al., 2016; Getz et al., 2016; Mariani & Giorgio, 2017; d'Angella et al., 2021). Pertanto, l'evento risulta essere uno degli strumenti più efficaci per riscuotere l'interesse della comunità nell'essere partecipa nella gestione turistica del loro stesso territorio. L'*awareness*, infine, riguarda da un lato la consapevolezza dell'esistenza delle caratteristiche essenziali di una destinazione da parte di potenziali visitatori (*awareness esterna*), dall'altro indica la necessità di collezionare interessi, visioni, percezioni diverse che gli attori di una destinazione hanno, al fine di allinearle e costruire una visione condivisa che caratterizzi e descriva la destinazione nel suo complesso (*awareness interna*) (Brown et al., 2011). Come per gli impatti economici, anche quelli sociali presentano il rovescio della medaglia. I principali impatti sociali **negativi** che un evento mal gestito può generare sono **sovraffollamento**, **congestione** e **traffico**, **inquinamento acustico**, aumento della **criminalità** e del vandalismo, pertanto un **peggioramento** generale dello **standard di vita** degli abitanti della destinazione (Sherwood, 2007). Ad essi si aggiunge un'ulteriore criticità. Eventi che vengono sviluppati senza avere una visione organica di

tutti gli obiettivi che devono essere rispettati nella realizzazione di un evento, ma che pongono il mero guadagno economico come unico scopo, spesso finiscono per trasmettere idee e valori che non hanno alcuna radice nella destinazione e nella sua identità, oppure sfruttano alcuni suoi aspetti modificandoli per renderli maggiormente attrattivi agli occhi del turista-spettatore (Getz, 2008). In questo modo non solo si crea una proposta inautentica e quindi malcontento generale da parte della comunità, ma nemmeno si è volti a realizzare una proposta che voglia essere competitiva e sostenibile.

Altro impatto molto importante è sicuramente quello relativo all'**ambiente**. Il turismo per decenni è stato considerato uno dei principali fattori di distruzione dell'ambiente fisico, il rapporto tra i due ambiti veniva visto solo in maniera conflittuale ed era spesso associato a concetti come **inquinamento** dell'aria e delle acque, **sprechi** e **rifiuti**, **congestione** e **sovraffollamento** e **distruzione** della **vegetazione** (Holmes et al., 2015). Nonostante ciò, oggi, il turismo, e gli eventi turistici nello specifico, in seguito ad una generale diffusione di principi di ecologia e sostenibilità ambientale, hanno adottato nuove forme di gestione che rispettano l'ambiente o addirittura sono divenuti essi stessi fonte di diffusione di principi di sostenibilità e rispetto per l'ambiente (Holmes et al., 2015; Nadotti, 2019; Tölkes & Butzmann, 2018). In senso lato, gli eventi possono infatti essere motivo di **rigenerazione urbana**, inteso come ristrutturazione degli edifici, miglioramento del layout urbano, demolizione di edifici fatiscenti, miglioramento delle infrastrutture esistenti, ma anche creazione di aree verdi, parchi e corsi d'acqua (Holmes et al., 2015). Successivamente, eventi che fungono essi stessi da promotori di principi di sostenibilità possono accrescere l'*awareness* rispetto a tale tematica sia nella comunità locale che negli spettatori, promuovendo comportamenti eticamente corretti (Holmes et al., 2015). I cosiddetti *Green events* ormai non sono una novità in tema di eventi e turismo. Essi vengono definiti come degli eventi che cercano di implementare principi di sostenibilità a 360° innanzitutto nel planning e management della destinazione e, successivamente, di diffonderli a comunità e spettatori incentrando l'intero evento su di essi (Tölkes & Butzmann, 2018).

Infine, Nadotti (2015) ci suggerisce un quarto impatto, quello **politico**. Secondo l'autrice gli eventi turistici possono contribuire al prestigio e all'attrattiva internazionale, aumentare la coesione sociale e permettere la diffusione di skills manageriali più approfondite. In particolare, gli eventi sono visti come un'opportunità per accrescere la

credibilità di un Paese e delle sue potenzialità e capacità non solo in ambito di gestione turistica, ma in senso generale. Inoltre, un Paese che abbia compreso l'importanza di una corretta gestione degli eventi, sarà anche portato ad incentivare la formazione degli individui e quindi ad aumentare le capacità e le competenze di chi poi sarà parte del management del settore turistico e degli eventi stesso (Nadotti, 2015; Allen, 2005).

Suddividere gli impatti sulla base dell'ambito in cui si riversano le ricadute più immediate, quindi economico, sociale, politico o ambientale, è sicuramente utile in termini di visualizzazione teorica della tematica. Non bisogna però dimenticare che i vari impatti, siano essi positivi o negativi, sono strettamente interrelati e interconnessi tra loro e che pertanto la buona riuscita dell'uno determina il successo dell'altro, viceversa il fallimento dell'uno comporta l'insuccesso dell'altro. Proprio per questo motivo è bene ribadire che una gestione turistica e degli eventi che voglia perseguire principi di sostenibilità e competitività nel medio-lungo periodo dovrà per forza valutare tutti gli impatti in un'ottica olistica e d'insieme.

### 2.1.3 Il Management degli Eventi

Partendo dal presupposto che ogni evento è unico, in quanto frutto dell'interazione tra le persone, il contesto e i sistemi di gestione, e presenta obiettivi sempre differenti, cercare di trovare una teoria generale di gestione degli eventi, che possa soddisfare qualunque tipologia di evento si intenda organizzare, è molto complicato, oltre che errato, in quanto semplificherebbe eccessivamente un fenomeno davvero molto ampio ed eterogeneo (Getz, 2007). Ciò che però si può affermare come valido per qualunque tipologia di approccio al management degli eventi è che è possibile godere del rapporto di reciproco beneficio tra la destinazione turistica e gli eventi che questa può ospitare, solo se si adotta un **chiaro, informato e approfondito** approccio di *event planning* da un lato e di *destination governance* dall'altro (Brown et al., 2011). Infatti, a questo proposito anche Getz, in una delle definizioni di *event tourism* più accreditate, parla di un approccio ragionato di pianificazione, sviluppo e marketing di festival ed eventi speciali (Getz, 1980). Senza un approccio di gestione ragionato e pensato in base al caso concreto non si riuscirà a sortire le opportunità desiderate dall'utilizzo di un evento in una destinazione.

Nonostante la grande varietà di eventi e quindi le necessarie modalità differenti per organizzarli, la letteratura suggerisce alcuni **step** di sviluppo di un evento, che pur dovendo essere sempre bilanciati e riordinati in base a ogni singola situazione corrente, sembrano sempre ricorrere nell'organizzazione ragionata di eventi turistici. Nell'esplicazione delle fasi di realizzazione di un evento sono stati consultati alcuni capisaldi di questa teoria, tra cui *Event Management e Event Tourism* di Getz (2005), *Festival and Special Event Management* di Allen (2005), *Festival e Event Management* di Yeoman (2006) e *Special Events: Event Leadership for a New World* di Goldblatt (2008). I seguenti paragrafi saranno quindi da riferirsi a queste opere.

Seguendo la linea del modello teorico di Yeoman (2006), supportata anche dagli altri studiosi sopra citati con delle sfumature più o meno evidenti, si possono individuare 4 macro-fasi per giungere alla realizzazione di un evento turistico all'interno di una destinazione. La prima fase avrà come outcome la **decisione** di svolgere o meno l'evento, dopo aver definito *vision*, *mission* e *concept*; successivamente si passerà alla fase cruciale di **planning** in cui ogni singolo dettaglio dovrà essere pensato ed ogni fattore regolato attraverso specifici strumenti, ovvero i piani d'azione; in seguito ciò che è stato deciso su carta verrà **implementato** e supervisionato, affrontando eventuali imprevisti; infine, si procederà ad un'approfondita raccolta dati che condurrà alla fase di **valutazione** dell'evento stesso e quindi ad un accrescimento in termini di esperienza e skills di tutti gli attori coinvolti (Fig. 15).



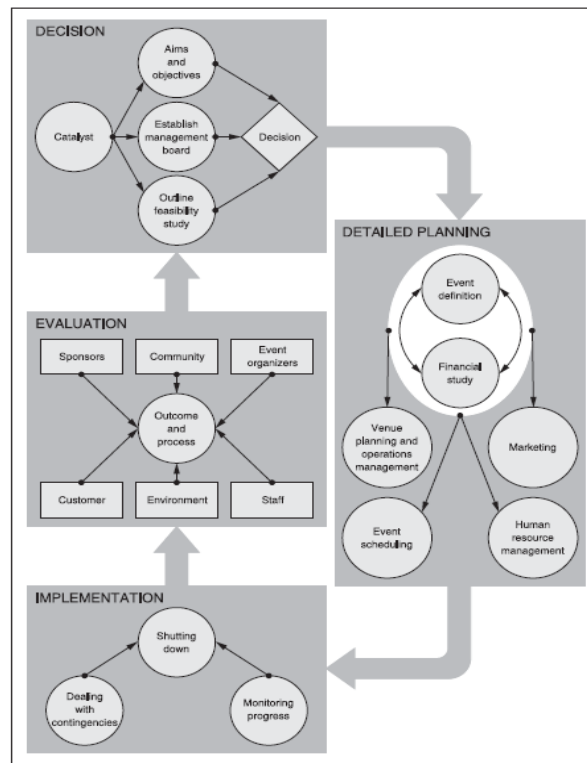


Figura 15 A unified model of special event management in Yeoman (2006)

### ➔ FASE 1: Decisione o concettualizzazione

Si tratta della fase in cui si deciderà se procedere o meno con l'organizzazione dell'evento. Innanzitutto, l'evento deve essere **proposto**, tale proposta potrà avvenire da parte di un esperto oppure da parte del pubblico o di privati, suggerendo un'idea originale in caso di evento mai realizzato prima, oppure rielaborando idee di manifestazioni già svolte nella destinazione. Una volta che la proposta scaturisce l'interesse di un certo numero di attori se ne dovrà identificare una *vision*, ovvero le finalità dell'iniziativa, ciò che si vuole ottenere dall'evento, la *mission*, ovvero una conseguente dichiarazione di intenti ed infine il **concept**, ovvero l'idea che si ha di come dovrà essere l'evento descritta in termini generali (Getz, 2007).

La maggior parte degli studiosi percepiscono questa prima fase come quella decisiva, ed individuano per questo un processo ragionato per ottenere un *concept* che possa definirsi completo. Per questo motivo spesso questa fase viene anche definita la fase delle **5W** (Goldblatt, 2008; Allen, 2005), in quanto in essa si decideranno tutti gli elementi che comporranno l'evento:

- **WHO?** Ovvero quale sarà il target di consumatori a cui l'evento è indirizzato. L'individuazione dei segmenti a cui l'evento è rivolto è una fase chiave, poiché al fine di soddisfarli, ogni altro aspetto dell'evento dovrà essere pensato, soprattutto, sulla base delle loro preferenze e bisogni. In questo primo quesito rientrano anche tutti gli attori che dovranno essere coinvolti, al fine di raggiungere la corretta organizzazione dell'evento;
- **WHAT?** il tema e il contenuto dell'evento che dovrà essere pensato primariamente sulla base del target individuato, ma anche dei bisogni e necessità della comunità locale e di tutti gli stakeholders coinvolti. In questo punto si possono includere anche tutta quella serie di attività accessorie all'evento che, però, sono altrettanto necessarie (fornitura di ristoranti, parcheggi, alloggi, punti informazione ecc.)
- **WHERE?** Spazi e location, i quali dovranno essere pensati non solo per rimanere in linea con il tema dell'evento, ma anche per soddisfare aspetti più organizzativi e logistici;
- **WHEN?** Le tempistiche nell'arco dell'anno, ovvero quando svolgere l'evento in base alle possibilità del target e facendo in modo che non avvenga in concomitanza con altri eventi concorrenti, ma anche nell'arco della giornata, ovvero una bozza di quello che poi sarà la scaletta definitiva delle varie attività;
- **WHY?** Le motivazioni e gli obiettivi che hanno spinto alla realizzazione dell'evento. È il quesito più importante di tutti e quello che deve essere identificato nella maniera più chiara e ragionata possibile. Gli **scopi** ed **obiettivi** (vedi paragrafo 2.1.2) raggiungibili attraverso un evento sono infiniti. Si dovrà quindi deciderli sulla base della **mission** dell'evento, ma soprattutto qualsiasi obiettivo si intenda raggiungere è comunque sempre necessario che sia SMART, ovvero:
  - *Specific* rispetto all'evento
  - *Measurable*, quantitativamente parlando
  - *Agreed*, da parte di tutti i soggetti coinvolti
  - *Realistic*, in base alle risorse a disposizione
  - *Timed*, in base al programma dell'evento

In letteratura tale individuazione di scopi e obiettivi e quindi della *vision* e *mission* dell'evento spesso viene riferita con il termine più ampio di *Strategic Plan* (Allen, 2005; Getz, 2005). Il quale spesso viene accompagnato da un ulteriore documento ovvero il **Business Plan**, la cui redazione avviene allo scopo principale di ottenere dei finanziamenti. Al suo interno verranno trascritti tutti gli obiettivi, i passaggi operativi individuati, il background dell'evento, l'analisi di mercato e quindi la probabilità di successo dell'evento e lo studio finanziario della situazione contingente.

In seguito, si dovrà elaborare uno **studio di fattibilità** dell'evento, determinando almeno indicativamente il possibile successo o fallimento dello stesso. Questo studio varia molto a seconda dell'ampiezza dell'evento. Per eventi con maggiori rischi si partirà svolgendo una ricerca di mercato ed uno studio finanziario iniziale, eseguendo ricerche su dati secondari e, ove possibile su dati primari, data la loro enorme importanza, ma allo stesso tempo costi molto elevati. Ciò che tale documento produrrà sarà un'utile panoramica dei potenziali clienti con relative caratteristiche, la quale poi determinerà molti aspetti organizzativi dell'evento: dai potenziali sponsor, al marketing, alla scelta degli spazi alle date di lancio dell'evento. Inoltre, lo studio finanziario potrà determinare delle modifiche dell'evento come il numero di attività incluse, la scelta degli spazi o più semplice il prezzo dei biglietti. Lo strumento principale per la realizzazione di uno studio di fattibilità è l'analisi SWOT, acronimo di *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*, il cui obiettivo è quello di prendere consapevolezza dei punti di forza dell'organizzazione, massimizzandone le opportunità, riconoscere le potenziali debolezze in modo da affrontarle minimizzando i rischi. In generale questo documento prevede che l'ottenimento di una buona quantità di informazioni riguardo il contesto nel quale la manifestazione avrà luogo, studiando attentamente tutti gli ambiti: sociale, economico, politico, ambientale e tecnologico.

Successivamente si dovrà stabilire un **management board** che sarà l'insieme di soggetti responsabili della pianificazione, implementazione e valutazione dell'evento. Esso dovrà essere composto da soggetti aventi determinate skills e conoscenze specifiche in campo. Si tratta generalmente di un gruppo includente una pluralità di individui, ciascuno specializzato in una disciplina differente tra quelle necessarie. In ogni caso, ciò che rende un board particolarmente efficiente è, come sempre, la collaborazione e il coordinamento. Proprio per questo motivo una destinazione che già opera in una logica

di network sarà facilitata nell'implementare una corretta organizzazione che pianifichi e gestisca l'evento. Il board, in seguito, è generalmente guidato dalla figura **dell'Event Manager**. Come per il CEO di un'azienda, l'Event Manager si occupa di tutte le fasi di realizzazione di un evento, curando le fasi preparatorie, presiedendone lo svolgimento e articolandone la chiusura. La sua preparazione deve essere multidisciplinare e supportata da molta esperienza sul campo. Si ritiene, infatti, che un event manager debba avere non solo capacità di leadership e un'elevata adattabilità ad ogni condizione contingente, ma dovrà avere una preparazione a tutto tondo che includa anche skills in ambito organizzativo, comunicativo, di marketing e di gestione delle risorse umane.

L'ultimo step di questa prima fase, dopo aver raccolto una quantità sufficiente di informazioni, riguarda la decisione definitiva di proseguire con l'organizzazione dell'evento o meno e l'eventuale creazione di un **report di modifiche** rispetto all'idea iniziale.

### → FASE 2: Planning

La pianificazione dell'evento è il *core* dell'attività di event management. Si tratta, innanzitutto, di realizzare la **progettazione dell'evento**, la quale consta di una serie di attività differenti. Essa deve essere orientata al consumatore, cercando di soddisfarne la quantità maggiore maggior numero possibile nei limiti della *carrying capacity* della destinazione, ascoltando i loro desideri e bisogni. Le attività chiave saranno poi determinate dalla natura dell'evento e dal budget stabilito e verranno supportate da attività secondarie, che danno forma e organizzazione all'intero evento. Gli elementi da progettare sono molti, tra questi si includono:

- Il **tema**, ovvero un ombrello al di sotto del quale si creerà l'immagine finale dell'evento, che dovrà essere in sinergia e complementarità con lo scopo dell'evento. Una volta adottata la decisione tutto dovrà essere ideato per rispecchiare quel tema: dal nome, logo e decorazione degli spazi, dall'uniforme dello staff alle attività, dalle luci, musica, effetti speciali al cibo e bevande.
- La **location** e gli **spazi**: essi risultano essere uno dei motivi principali di successo dell'evento, per il prestigio che possono rappresentare, e per la loro complementarità con l'evento. Nel deciderli si dovranno valutare elementi come: la grandezza e la capacità di carico; i servizi che permettono la buona

organizzazione dell'evento; visibilità e centralità rispetto ad altre attrazioni o servizi necessari, che possano quindi condurre ad obiettivi ulteriori rispetto a quelli *core* dell'evento; il costo e la *reputation* di quei luoghi; infine, le preferenze personali degli organizzatori che hanno sempre un'influenza sulla decisione finale. Al termine di queste considerazioni si dovrà stilare una tabella di pro e contro e trovare il punto di bilancio fra i due. Questo aspetto ricade sotto il nome di **venue planning**, che oltre alla decisione degli spazi idonei, prevede anche che si svolga un'accurata previsione delle eventuali problematiche che potrebbero insorgere, preparare lo staff alla loro organizzazione, sistemare e rendere chiara la segnaletica per evitare congestioni e traffico, organizzare le code, ripulire gli spazi al termine dell'evento.

- **Timing:** dovrà essere pensato sulla base dello spettatore target, delle attività che si intendono svolgere, della disponibilità degli spazi, delle preferenze degli organizzatori e della presenza di eventi concorrenti. Il timing oltre alla decisione del periodo dell'anno più adatto per svolgere l'evento, includere anche la redazione di un *event schedule*, ovvero una scaletta, che determina le tempistiche di ogni singola attività che all'interno dell'evento dovrà essere svolta nell'arco di ogni singola giornata. Esso risulta essere uno strumento di valutazione per comprendere l'andamento corretto dell'evento mentre è in svolgimento e per poter adottare delle decisioni ragionate nel caso di imprevisti.
- **Lo studio finanziario:** in esso si dovranno determinare una serie di fattori differenti tra cui le entrate anticipate, derivanti da sponsor, donazioni, raccolte fondi; il **budget**, per avere un tetto entro cui rimanere per realizzare l'evento, il quale viene generalmente redatto sulla base di stime o utilizzando uno storico di eventi già organizzati, dovrà essere monitorato durante tutto l'evento e valutato ex-post; il **cash flow**, controllato a fini strategici, ad esempio attraverso l'adozione di pagamenti posticipati.
- **Ticket price:** la decisione del costo del prezzo prevede che il team di marketing e quello dello studio finanziario collaborino al fine di comprendere quale sia il valore giusto da attribuirgli, al fine di raggiungere gli obiettivi finanziari desiderati prendendo però in considerazione il target di riferimento e quindi le modalità di pagamento più adatte. Si potrà trattare di un biglietto all-inclusive o con singole attrazioni/servizi da pagare in loco separatamente. Altri elementi

sulla base dei quali si dovrà decidere il prezzo sono i costi, l'obiettivo dell'evento, i competitor, la WTP del consumatore e le caratteristiche del prodotto.

- Altro aspetto cruciale in questa fase è la gestione delle **risorse umane**. Si tratta di comprendere quanti e quali soggetti sono necessari per l'evento e di come essi debbano essere organizzati. Oltre a soggetti assunti con retribuzione, in questa gestione rientrano anche i volontari. Il loro contributo è difficile da stimare, pertanto generalmente si cerca di coinvolgere un numero più elevato rispetto a quello necessario di risorse umane. Per motivarli, non potendo lavorare sulla retribuzione, è necessario giocare le carte dell'arricchimento personale e della possibilità di aiutare gli altri.
- **Risk management**: si tratta una valutazione approfondita di un serie di rischi in cui l'organizzazione dell'evento può incorrere che potrebbero comportare una serie di problematiche finanziarie o legate alla sicurezza. La sua redazione formale, resa oggi giorno obbligatoria, si pone come obiettivi l'identificazione, analisi e valutazione di minacce e rischi, seguita da un monitoraggio adeguato in fase di svolgimento dell'evento e una possibile strategia d'azione che abbia come obiettivo minimizzare le perdite e massimizzare le opportunità. Tra i rischi più frequenti in cui l'organizzazione di un evento può incorrere ci sono quelli legati alla gestione delle folle e dei flussi di persone, l'uso di alcohol e droghe, sicurezza e salute, trasporti ed infine legati al marketing e alle pubbliche relazioni che tendono spesso a sottostimare le azioni intraprese a scopi di promozione senza valutarne i possibili impatti negativi.

Nel planning rientra successivamente anche il macro-aspetto del **marketing** dell'evento. È un ambito molto vasto, proprio perché spesso il marketing e la promozione rappresentano gli obiettivi chiave degli eventi turistici. In generale, si possono ricostruire alcuni obiettivi chiave:

- Comprendere i bisogni e le motivazioni dei consumatori individuando il **target** di riferimento dell'evento attraverso la segmentazione della domanda.
- Sviluppare un prodotto che soddisfi tali bisogni sulla base delle variabili del marketing mix che per gli eventi aumentano dalle classiche 4 (prodotto, prezzo, distribuzione e promozione) a 8 ovvero: **packaging, partnership, people, place, price, product, programming, promotion**.

- Creare una **comunicazione** efficace che esprima gli obiettivi dell'evento, che sia mirata al target e che possa fungere da risonanza per l'intera destinazione oltre che per l'evento in sé. Lo spettatore/turista dovrà infatti essere soddisfatto in tutte le fasi dell'evento: nella fase *pre-evento* dovrà poter ricevere la comunicazione più adatta al suo essere, quindi ai suoi desideri e bisogni, sia in termini di contenuti che di modalità, e che quindi generi come output la decisione di partecipare all'evento; durante l'evento ogni singolo aspetto organizzativo dovrà essere pensato per soddisfarlo (vedi punto precedente); nel post-evento si dovrà cercare di mantenere tale comunicazione a fini valutativi, ma anche e soprattutto per sperare in un ritorno della stessa clientela nella destinazione.

### ➔ FASE 3: Implementazione

Con implementazione si intende la concreta realizzazione dell'evento negli spazi e nei tempi previsti. Oltre all'attuazione di tutte quelle strategie studiate in fase di planning, l'implementazione prevede anche altre attività. In particolare:

- **Monitorare** lo svolgimento dell'evento: si tratta di assicurarsi che tutto proceda secondo programma, sia rivedendolo in una fase preliminare, che assumendo delle azioni correttive mentre è in fase di svolgimento.
- Affrontare gli **imprevisti**: significa sapere agire in caso di fatti imprevisti che possono alterare il corretto andamento dell'evento. Già in fase di planning l'event manager dovrebbe ragionare sui possibili imprevisti e magari pensare ad un'assicurazione per scongiurare perdite.
- **Pulizia e riordino**: un programma per ristabilire l'ordine e la pulizia degli spazi è necessario per permettere il corretto ristabilimento dell'ordine e delle funzionalità del territorio.

### ➔ FASE 4: Valutazione

Come nell'ambito della *destination governance*, anche nel caso degli eventi, lo scopo della valutazione è di imparare dall'esperienza e capire, anche in caso di successo, cosa si sarebbe potuto organizzare meglio. La valutazione prevede che avvenga un confronto da parte dei manager tra quelli che erano gli obiettivi e i risultati che poi si sono effettivamente ottenuti. Successivamente, tutti gli attori dell'evento (manager, volontari,

comunità locale, clienti, sponsor, staff) e i loro singoli punti di vista dovranno essere ascoltati e presi in considerazione, attraverso interviste o questionari. Ad oggi questo tipo di ricerca è enormemente facilitata dall'utilizzo di tecnologie come le ICT che permettono la raccolta di un'enorme quantità di data ed una loro rielaborazione più accurata, a costi ridotti. Questa fase è assolutamente necessaria per accrescere le conoscenze e le skills degli event manager, di cui poi eventi successivi potranno beneficiare. Se, infatti, eventi occasionali devono comunque subire una fase di valutazione per il contributo generale che essa può dare in termini di conoscenza ed efficienza per l'intera industria degli eventi, per quanto concerne gli eventi periodici la valutazione finale di un evento produrrà delle conoscenze utili che dovranno necessariamente essere applicate nella fase di planning del medesimo evento, ma nella sua ricorrenza temporale successiva. Oltre a questa finalità strategica, la valutazione di eventi periodici risulta fondamentale anche in termini di miglioramento dei rapporti di collaborazione e cooperazione all'interno di network di destinazione. Riportare i risultati ottenuti attraverso un evento a tutti i soggetti interessati è uno strumento fondamentale per farli sentire coinvolti, per aumentare il loro supporto nei confronti dell'iniziativa, per spingere ad un continuo miglioramento e partecipazione (Bowdin, Allen, O'Toole, Harris, & McDonnell, 2012). Infine, per i governi locali che investono in eventi periodici, la valutazione finale è fondamentale per dimostrare l'effettivo ritorno nell'utilizzo di quei fondi pubblici che sono stati necessari per organizzare l'evento, giustificandolo in questo modo anche agli occhi della comunità locale (Wood, 2009). Come potrà essere osservato nel terzo e ultimo capitolo, i Festival di Edimburgo hanno fatto della fase di valutazione e quindi della realizzazione di report, nei vari ambiti che gli eventi impattano, la loro forza, in quanto questo ha permesso un continuo e repentino miglioramento della loro realizzazione e organizzazione, facendo mantenere alla città il titolo indiscusso di capitale mondiale degli eventi (Williams & Bowdin, 2007).

## **2.2 Festival e comunità locale: due elementi strettamente correlati.**

La tradizione relativa all'utilizzo dei festival per celebrare alcuni eventi importanti che avessero una radice nella cultura, nelle tradizioni, negli usi e nei costumi, e nelle emozioni di un popolo risale al periodo del Neolitico e continua ancora oggi (Mair,



2018). I festival sono oggi considerati una particolare tipologia di evento, che ha assunto un'importanza tale da divenire un ambito di ricerca a sé stante rispetto agli *event studies*, proprio in quanto essi fungono da strumento di risonanza ormai in tutte le culture esistenti ed in quanto vengono studiati e teorizzati in una quantità innumerevole di discipline oltre al management, tra cui antropologia e sociologia (Getz, 2010). 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 (Wilson et al., 2017). 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 l'**unicità**, fattore che a sua volta risiede nella creazione di una proposta **autentica** (Derrett, 2003; Yeoman et al., 2006; Johansson & Kociatkiewicz, 2011; Getz & Page, 2016; Tanford & Jung, 2017), e pertanto basata sulla **comunità**, sui suoi valori, usi e costumi: un evento che rispecchia l'**identità** del territorio e degli abitanti in cui ha radice ha una maggiore probabilità di sopravvivere nel medio-lungo periodo e di sortire una quantità ottimale di benefici economici e socioculturali per l'intera destinazione (Mair, 2018).

Prima di comprendere come i festival siano sempre ineludibilmente connessi con la comunità locale in ogni loro aspetto, si rende necessario darne una definizione. Nel 1987 una delle prime definizioni di festival li descrisse come momenti di **celebrazione** sacra o profana, successivamente Getz nel 2005 parlò di celebrazioni pubbliche a tema (Getz, 2010). Altre definizioni ci descrivono alcuni singoli tratti caratteristici dei festival come Uysal and Gitleson (1994) che parlano di "eventi tradizionali atti ad aumentare l'**attrattività** turistica di un luogo verso i potenziali visitatori", Saleh and Ryan (1993) affermarono invece che "i festival sono per loro natura di **breve durata** e costruiti attorno ad un **tema**", ed ancora Getz ci dice che "i festival celebrano i valori di una **comunità**, le ideologie, l'identità e la continuità". Successivamente, Wilson et al. (2017) sottolineano la loro breve durata e il fatto di essere realizzati in un particolare **momento** nel tempo, ma allo stesso tempo ricorrenti negli anni, conferendo loro la caratteristica di essere eventi ad alta **intensità** e carica emotiva (Neuhofer et al., 2020). I

festival sono poi sempre pensati per un **pubblico** di spettatori, ai quali deve essere offerta una particolare **esperienza**, la cui unicità ruota attorno alla scelta di un tema che identifichi quel festival (Getz, 2010). Il tema, come preannunciato, riguarda sempre un aspetto culturale, sia esso a livello popolare o elitario, storico o sociale. La condivisione di un tema così profondo e strettamente legato alla sfera intima degli individui comporta che i festival abbiano la capacità di smuovere sensazioni di **appartenenza** e **condivisione**, di connessione e coesione (Mair, 2018). Infine, i **significati** che possono essere attribuiti ad un festival sono innumerevoli e su vari livelli (personale, sociale e culturale), conducendo pertanto tale fenomeno a dover essere considerato un costrutto sociale che varia di luogo in luogo e di epoca in epoca (Getz, 2010). Nel tentativo di riassumere questa cospicua quantità di caratteristiche intrinseche ai festival, Mair (2018) propone una definizione piuttosto completa

*short term, recurring, publicly accessible events that usually celebrate and / or perform particular elements of culture that are important to the place in which they are held or the communities which hold them; that provide opportunities for recreation and entertainment; and that give rise to feelings of belonging and sharing.*

Per concludere la panoramica sulla definizione dei festival è importante comprendere quali siano gli elementi cardine, ormai ampiamente riconosciuti dalla letteratura, che portano alla genesi di un festival. Derrett (2003) afferma che i festival nascono dalla congruenza di tre elementi cardine: la **destinazione** in cui hanno luogo, le **persone** che in quel luogo vi risiedono, i **visitatori** che sono attratti dal festival.

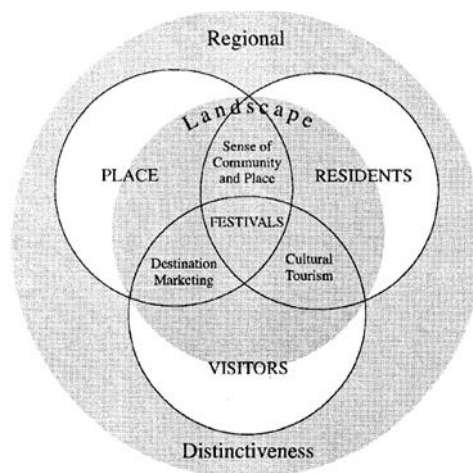


Figura 16 Festival and Regional Distinctiveness in Derrett (2003)

Dall'incontro di questi tre elementi nascono fenomeni come il turismo culturale, forme avanzate di destination marketing ed infine un forte senso del luogo e della comunità, tutti elementi che ancora una volta riconducono all'**unicità** del festival e quindi alla sua sostenibilità e competitività nel medio-lungo periodo.

### 2.2.1 Obiettivi e impatti dei festival

I festival sono considerati uno dei fenomeni legati al *leisure* e turismo che sta crescendo di più (Yeoman, 2006). I turisti sono attratti da queste forme di eventi principalmente per motivi di **svago** ed **evasione** dalla quotidianità, vogliono intrattenersi, socializzare, conoscere, arricchirsi culturalmente e fare qualcosa di diverso (Getz, 2010; Wilson et al., 2017). Sono quindi principalmente alla ricerca della **novità** e dell'idea di vivere qualcosa **fuori dall'ordinario** (Picard & Robinson, 2006). Dall'altro lato le comunità hanno iniziato a sentire il bisogno di riaffermare la propria **identità** conseguentemente ad una sensazione di spaesamento portata dalla globalizzazione ed i suoi cambiamenti strutturali e sociali (Picard & Robinson, 2006). Proprio per l'interesse riscosso nelle comunità, a partire dagli anni '60 si iniziarono a creare nuovi festival, a riscoprirne altri con una lunga tradizione alle spalle o a generarne di completamente nuovi (Picard & Robinson, 2006). Successivamente, l'interesse da parte dei governi di tutto il mondo verso i possibili impatti positivi che i festival sono capaci di generare, crebbe intorno agli anni '80. Mentre, a partire dalla prima decade del nuovo secolo si è vista un'esplosione del loro utilizzo in tutto il mondo non solo per i benefici ottenibili, ma soprattutto per il ruolo significativo che essi giocano nello sviluppare la cultura, le arti, la rigenerazione urbana, l'educazione e ovviamente il turismo (Mair & Whitford, 2013). È conseguente, visto anche l'interesse riscosso come strumento strategico, che gli obiettivi ed impatti positivi che i festival possono raggiungere siano molteplici.

Se da un lato alcuni dei possibili obiettivi sono tra quelli più generici, che qualunque evento è in grado di generare come la destagionalizzazione, la rigenerazione urbana, l'attrarre turisti, l'aumento della notorietà e così via (vedi paragrafo 2.1.2), i festival vengono riconosciuti per specifiche tipologie di benefici che sono proprie solo di questa categoria di evento. Il motivo per cui si rende necessario definire gli obiettivi e impatti specifici dei festival e non è, pertanto, sufficiente osservare quelli più generici relativi agli eventi, sta proprio nelle caratteristiche specifiche che definiscono e distinguono i

festival da tutte le altre tipologie di eventi. La prima differenza fondamentale sta nell'alto grado di **contenuti socioculturali** che qualunque festival presenta. Come già menzionato, i festival sono il momento celebratorio di una cultura, dei suoi saperi, dei suoi usi e costumi, delle sue tradizioni e della storia, mentre un evento generico non è sempre necessariamente legato alla cultura del luogo. Successivamente i festival presentano la caratteristica della **periodicità** che altri eventi possono non avere, e quindi essere realizzati per una singola occasione. I festival, inoltre, avendo come elemento *core* aspetti socioculturali, tendono ad essere molto più legati al territorio in cui vengono organizzati e non potrebbero essere localizzati in nessun altro posto, mentre altri eventi generici, come ad esempio quelli sportivi, potrebbero essere organizzati ovunque. Infine, un festival non potrebbe mai sopravvivere senza il contributo della comunità locale, in quanto portatrice di quei valori che esso vuole celebrare, aspetto che non necessariamente vale per le altre tipologie di eventi, che celebrano aspetti che non riguardano direttamente la comunità del luogo.

Innanzitutto, il beneficio principale che i festival apportano e che poi ha delle ricadute in tutto un altro ampio range di benefici 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. In questo senso, i festival aiutano ad accrescere l'**orgoglio** e lo spirito della comunità, l'interazione interculturale e la cooperazione (Getz, 2007; Yeoman, 2006; Wilson et al., 2017; Mair, 2018; Doe et al., 2021). Una comunità orgogliosa è più incentivata a sviluppare un forte senso di appartenenza al luogo e ai suoi valori, sviluppando di conseguenza connessioni, supporto, partecipazione e sicurezza (Derrett, 2003). I festival aiutano a creare comunità dai **valori forti**, che potranno essere utilizzati come elementi cardine nella creazione dell'identità del territorio.

Conseguentemente, una comunità orgogliosa è una comunità partecipativa, pertanto i festival generano un'ulteriore opportunità, ovvero l'incentivazione dello sviluppo dell'organizzazione locale, la **leadership** e il **networking**: fattori importanti per una destinazione community based. In questo modo si crea uno **sviluppo turistico più in**

**linea con i desideri della comunità**, più **autentico**, più soddisfacente per residenti e turisti e più **sostenibile** nel lungo termine (Yeoman, 2006; Mair, 2018)

Altro beneficio conseguente ad una partecipazione attiva nei festival da parte della comunità è la creazione dell'**identità** della destinazione. I *locals*, infatti, risultano essere uno strumento per conoscere il territorio e un mezzo di interpretazione dello stesso attraverso il quale comprendere i suoi tratti distintivi (Getz, 2007; Yeoman, 2006). Inoltre, la comunità locale è formata da singoli individui con propri valori e credenze che sono inevitabilmente influenzate dall'ambiente sociale e culturale in cui vivono, questo fa sì che nasca un'immagine e un'identità univoca da riflettere e diffondere (Yeoman, 2006). Comprenderne l'identità comporta la creazione di un **brand** solido e distintivo per la destinazione nel suo insieme, che potrà contribuire al suo essere unica e quindi competitiva e sostenibile (Yeoman, 2006). È conseguente che una destinazione con un brand distintivo e una comunità coesa e partecipativa inviti i visitatori a percepire tali valori quando partecipano ad un festival, traducendo il tutto in un amalgama intangibile di servizi ed esperienze (Yeoman, 2006; Getz, 2010).

La creazione di un capitale sociale e culturale attraverso il coinvolgimento della comunità nella produzione dei festival ha anche dei risvolti più prettamente **culturali**. In questo modo, infatti, è possibile incentivare le arti e preservare le tradizioni, apportare una serie di specifici benefici individuali, come acquisire nozioni, valori sociali e culturali, incentivare le produzioni locali tradizionali o riscoprirne di dimenticate (Getz, 2010). Siccome, gli impatti risultano sempre e comunque interconnessi, è deducibile come la riscoperta del saper fare e delle tradizioni porti **benefici economici** alle attività già esistenti o incentivi la nascita di nuove forme di business, conducendo in questo modo ad un generale aumento delle opportunità lavorative e dello standard di vita della comunità (Doe et al., 2021; Mair, 2013).

Infine, se i festival hanno tutte le potenzialità di offrire delle esperienze memorabili agli spettatori, in linea con le nuove tendenze del mercato, è altrettanto vero che eventi così densi di aspetti culturali, sociali, emotivi ed emozionali hanno un potere ulteriore, ovvero quello di essere veicolo di una **positiva trasformazione umana**. In linea con la cosiddetta *transformation economy*, è avvenuto un passaggio dalla creazione di esperienze memorabili pensate per tanti, ad esperienze che siano auto-trasendenti e life-changing per il singolo. I consumatori desiderano esperienze che li trasformino e che

garantiscono una crescita personale. In tutto questo, i festival risultano essere quella tipologia di esperienze che lascia un impatto eterno innescando un'emozione intensa nell'individuo (Neuhofer et al., 2020). Ed uno spettatore soddisfatto è un turista che ritorna nuovamente nella destinazione.

Riassumendo, la comunità e i valori di un territorio sono i fattori su cui i festival devono necessariamente puntare per ottenere **differenziazione** e **autenticità**, in quanto capisaldi della buona riuscita di qualunque evento ed anche dei festival. Festival che condividono la cultura di una comunità e del suo territorio, ponendola al centro dell'evento stesso riescono a raggiungere un alto grado di differenziazione che poi si ripercuoterà sulla destinazione nel suo insieme (Yeoman, 2006). Ciò che emerge è un ciclo di *outcome* correlati l'uno all'altro che portano al successo della destinazione ed il cui punto di partenza è il coinvolgimento della comunità (figura 17).

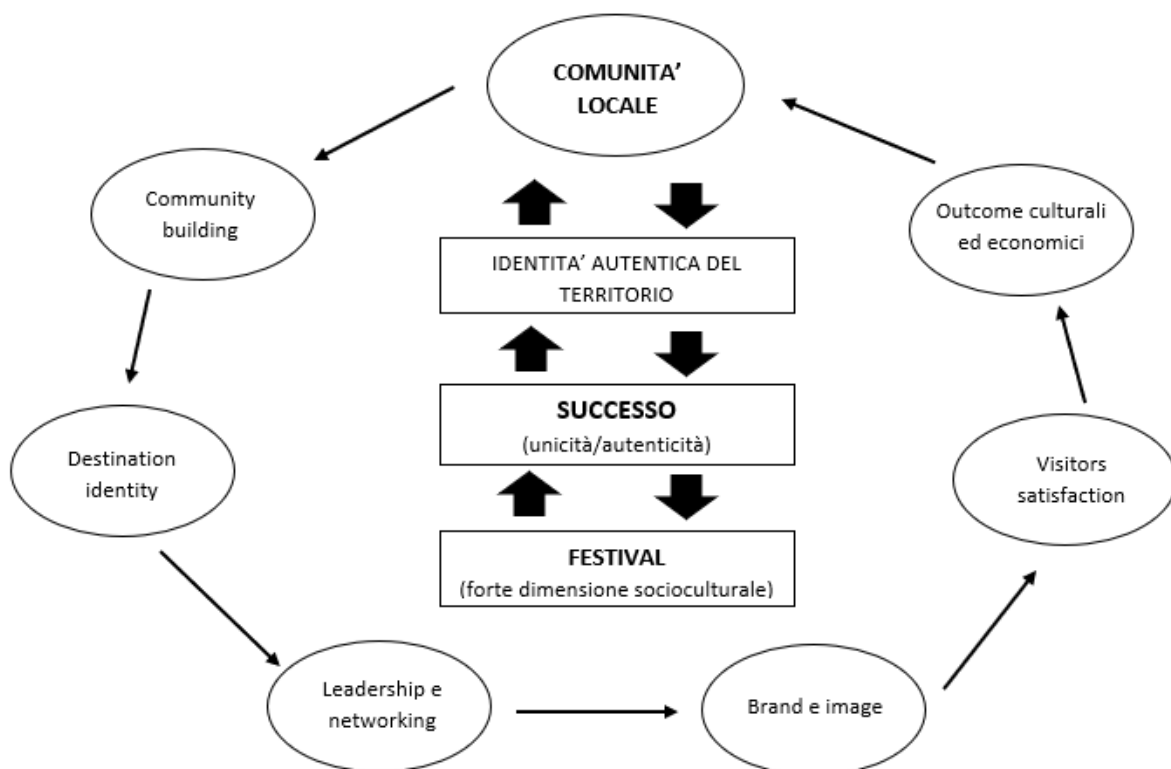


Figura 17 Fonte: elaborazione personale. Comunità locale e successo dei festival.

L'idea espressa in figura (17) è che i *festival*, quali eventi con un'ampia dimensione socioculturale, raggiungano il *successo* se trovano la loro unicità e quindi autenticità. Quest'ultima è data dall'individuazione dell'*identità più autentica* del territorio, quindi di quella serie di valori, usi, costumi e tradizioni che la identificano in quanto tale. La

*comunità locale* è portatrice di questi fattori ed il suo coinvolgimento comporta a ruota una serie di benefici conseguenti l'uno all'altro, tra quelli già analizzati in precedenza in questo sotto capitolo: innanzitutto, una comunità coinvolta è una comunità orgogliosa che sviluppa un forte senso di appartenenza al territorio e quindi una forte coesione (*community building*); un territorio in cui la comunità riconosce e si fa portatrice dei propri valori sviluppa una forte identità (*destination identity*); una forte identità territoriale e una comunità coesa promuovono iniziative di *leadership* e *networking*, necessarie alla sostenibilità e competitività della destinazione; da essi scaturiscono iniziative di governance più solide nel territorio che promuovono la creazione di un *brand* di destinazione forte e competitivo, che a sua volta genera la possibilità di creare un'esperienza autentica e di positiva trasformazione umana, *soddisfando i visitatori*; un visitatore soddisfatto diviene un visitatore leale che permette la riscoperta delle tradizioni di un territorio, verso cui è attratto, apportando *benefici economici, culturali e sociali*; il tutto si traduce in impatti positivi per la comunità e di conseguenza per il mantenimento di un'identità autentica del territorio e quindi per il successo della destinazione nel suo insieme.

Se i benefici specifici ottenibili attraverso i festival sono per lo più legati all'ambito socioculturale, anche gli **impatti** negativi hanno una ricaduta diretta in questa sfera. Sebbene, infatti, impatti negativi come eccessivo sfruttamento del suolo, inquinamento, sovraffollamento, congestione, diminuzione della qualità della vita possano essere generati dai festival, come da qualunque altra tipologia di evento, le problematiche più affini a questo genere di evento riguardano le tensioni tra cultura e turismo perché spesso diviene un agente di **cambiamento** e di **declino dell'autenticità culturale** (Getz, 2008). Il fenomeno secondo cui qualcosa che possiede un intrinseco valore sociale e culturale viene trasformato in un mero prodotto finalizzato alla vendita è conosciuto come *commodification* o *staged authenticity* (Coalter, 1998). Questo impatto dipende fortemente da come gli event manager decidono di approcciarsi alla conoscenza del territorio ed alla conseguente messa in scena dello stesso attraverso i festival. Generalmente questo fenomeno ha luogo quando tali manager desiderano un risultato nel breve termine, che soddisfi il consumatore nel momento in cui il festival ha luogo, senza pensare ad una proposta che possa essere sostenibile e competitiva nel medio-lungo periodo e che quindi sia in grado di generare tutta quella serie di ricadute analizzate in precedenza come la creazione di un brand distintivo, la collaborazione fra

stakeholders e la partecipazione attiva della comunità (Andersson & Getz, 2008; Getz, 2010). Infine, la realizzazione di un festival che non preveda la collaborazione della comunità nella sua progettazione comporta frequentemente un **rifiuto** da parte della stessa nei confronti dell'evento, di cui non si percepiscono i benefici. La comunità percepisce il festival come un **cambiamento** non voluto, i turisti come degli **invasori**, soffrono di mancanza di **privacy** e possono avere la sensazione che la propria **identità** venga **sfruttata** senza nemmeno essere stati consultati (Yeoman, 2006; Johansson & Kociatkiewicz, 2011).

### 2.2.2 Festival management: pratiche e fattori di successo e fallimento

Come per quanto concerne obiettivi ed impatti, anche il management dei festival sfrutta le nozioni più generiche dell'event management, ma allo stesso tempo vi sono alcuni aspetti più specifici su cui la letteratura tende a soffermarsi. In particolare, nell'ambito specifico dei festival emerge un'attenzione particolare verso due tematiche, strettamente interrelate:

- Lo **stakeholders management**, in cui la **comunità** locale ha un ruolo preponderante. Ciò che si afferma è che eventi a contenuto elevato di aspetti sociali e culturali non possono in alcun caso raggiungere il successo senza un'effettiva partecipazione di tutti gli stakeholders e, pertanto, il loro coinvolgimento dovrà essere gestito e pensato nella maniera più adatta ad ogni singola condizione contingente (Derrett, 2003; Yeoman, 2006; Getz, 2010; Duran et al., 2013; Wilson et al., 2017; Mair, 2018).
- Lo studio approfondito del **territorio** e dell'**ambiente** (economico, sociale, culturale) al fine di realizzare un festival che rispecchi la reale identità del territorio e che quindi riesca a raggiungere quell'elevato grado di differenziazione e unicità che poi permetterà il raggiungimento di uno sviluppo turistico di destinazione sostenibile e competitivo nel medio-lungo periodo (Derrett, 2003; Andersson & Getz, 2008; Getz, 2010; Duran et al., 2013; Mair, 2018).

Per quanto concerne il primo *focus* del festival management, si parte dal presupposto, ormai più volte ribadito in questo elaborato, che gli **stakeholders** ed in particolare la



**comunità** locale siano i portatori dell'identità del territorio e che un festival che voglia raggiungere il successo dovrà ineludibilmente saper coinvolgere gli stakeholders nella maniera adatta. In particolare, sebbene i metodi di coinvolgimento debbano essere ideati in base ad ogni singola condizione contingente e non esista pertanto una regola generale applicabile ad ogni festival indistintamente, si sostiene che **ascoltare** i desideri e bisogni di tali portatori d'interesse e **coinvolgerli** facendoli sentire parte integrante del processo è una preconditione necessaria per la sostenibilità dell'evento e della sua accettazione positiva da parte degli stessi (Derrett, 2003; Ferdinand and Williams 2013; Vestrum 2014). È un rapporto di reciproco beneficio in cui da un lato gli stakeholder traggono benefici da un evento che li vede coinvolti e partecipi in quanto pensato sui loro bisogni, dall'altro lato l'evento trae beneficio dal coinvolgimento degli stakeholders poiché solo in questo modo sarà in grado di realizzare una proposta unica, quindi differenziata, perciò competitiva e sostenibile (Mair, 2018). Successivamente, se ascoltare e coinvolgere sono gli imperativi categorici di qualsiasi organo organizzativo dei festival, questo non significa che sia un processo semplice. È risaputo che ogni attore in una destinazione, pur condividendo una visione simile del territorio e del suo sviluppo rispetto a tutti gli altri, sarà portato a darne un proprio significato e quindi una propria idea di quello che dovrebbe essere il suo sviluppo turistico. Gestire tutti i **meanings** che i vari attori attribuiscono al territorio, mediarli e raggiungere il compromesso ideale è un altro aspetto della gestione dei festival (Getz, 2010).

Il secondo *focus* è chiaramente strettamente collegato al primo. **Analizzare l'ambiente** di un territorio significa imparare a conoscerlo e a riconoscerne le caratteristiche distintive. Per far ciò il primo passo è sicuramente ascoltare le voci di chi di quell'identità ne è il portatore. In secondo luogo, studiare l'ambiente significa comprendere tutte le risorse che quel territorio ha a disposizione per capire come trasformarle in output positivi e desiderati. Per far ciò la logica di *network*, quindi di collaborazione e cooperazione, è indispensabile. Ciò che deve essere identificato in questa prima fase di analisi è:

- Le caratteristiche che costituiscono l'unicità del territorio
- Il ruolo degli stakeholders nel festival sia in fase di sviluppo che di implementazione

- Come le varie voci della comunità sono state ascoltate e soddisfatte nella realizzazione del festival
- Come la comunità condividerà il festival con i visitatori

Il primo *outcome* di questo processo d'analisi è la creazione del ***sense of place***, ovvero di una visione comune da parte di tutti gli attori degli elementi distintivi e significativi del territorio e degli step pratici per raggiungere il giusto grado di apprezzamento e conservazione degli stessi (Derrett, 2003). Una visione comune è una condizione indispensabile per procedere in una logica collaborativa e cooperativa verso un obiettivo comune.

Successivamente, nell'ambito dell'analisi dell'ambiente di destinazione un approccio strategico si è ormai affermato nello studio analitico dei territori. Si tratta della ***triple-bottom-line approach***, ovvero l'identificazione preventiva o forecast dei possibili impatti economici, socioculturali e ambientali che l'evento potrebbe avere sul territorio (Mair, 2018). Lo scopo di questa previsione è quello di prevedere possibili impatti negativi a cui il festival potrebbe condurre, al fine di adottare delle misure preventive o più semplicemente ripensare il piano strategico al fine di condurre al grado massimo possibile di *outcome* positivi.

Per concludere, compresi obiettivi, impatti ed aspetti manageriali specifici dei festival è utile osservare e riassumere quali siano i principali fattori di **successo** e **fallimento** dei festival riconosciuti dalla letteratura. Per quanto concerne il successo è opportuno citare uno studio del 2017, che ha individuato le 6 caratteristiche fondamentali che conducono alla soddisfazione del cliente e quindi alla buona riuscita del festival (Tanford & Jung, 2017).

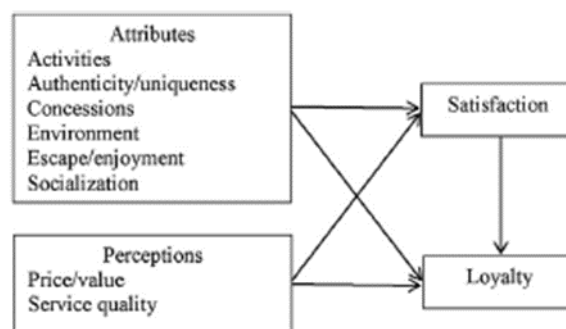


Figura 18 Conceptual framework in Tanford & Jung (2017)

I sei fattori che secondo questo studio, basato su una *literature review*, conducono alla soddisfazione e loyalty degli spettatori e quindi al successo del festival sono: le **attività** svolte, ovvero il programma, l'intrattenimento, la tematica sviluppata in attività concrete; i **servizi**, come ristorazione e alloggi; l'**ambiente**, rappresentato dall'atmosfera e dall'allestimento del festival; la soddisfazione del desiderio di **divertimento ed evasione**, che riguardano la sfera emotiva dello spettatore; la **socializzazione**, ovvero l'intrattenersi con amici e parenti, ma anche con la comunità locale; ed infine si ritrova, ancora una volta, **autenticità** e **unicità**. La percezione di tutti questi attributi si concretizza, successivamente, in termini di valutazione del rapporto qualità/prezzo e della qualità dei servizi offerti (Tanford & Jung, 2017).

Questi fattori, riassunti in maniera sistematica da Tanford e Jung (2017), è in ogni caso possibile ritrovarli in tutta la letteratura sul tema. Innanzitutto, autenticità e unicità sono elementi che sono state più volte trattati come fondamentali all'interno di questo elaborato, spiegando quanto gli stakeholders e la comunità locale siano la chiave del loro raggiungimento (Derrett, 2003; Yeoman et al., 2006; Johansson & Kociatkiewicz, 2011; Getz & Page, 2016). A questo proposito è bene sottolineare come molti studiosi affermino che la cultura della comunità locale sia una chiave di successo anche per altri motivi. La comunità è infatti uno dei principali fattori per cui turisti decidono di rivisitare il luogo e di diffondere un positivo word-of-mouth (Lee et al. 2012; Wilson et al., 2017), oltre a contribuire positivamente alla creazione di un'immagine distintiva di destinazione, quale ulteriore motivo incoraggiante il ritorno del turista/spettatore (Felsenstein and Fleischer 2003; Wilson et al., 2017). Sempre conseguentemente, si ritiene che un festival che diffonde e utilizza il proprio bagaglio socioculturale abbia raggiunto e utilizzato il fattore di successo del festival e di mantenimento dello stesso nel lungo periodo (Mykletun, 2009; Mair, 2018). Il raggiungimento di tutti gli altri cinque fattori dipende fortemente da un management pensato e ragionato sull'ambiente e sulle risorse a disposizione. In generale il successo di questi fattori sarà raggiungibile solo attraverso la realizzazione di un framework che punti alla soddisfazione degli stakeholders, che li coinvolga in tutto il processo di planning e che quindi conduca alla soddisfazione e supporto della comunità, creando stretti rapporti di collaborazione e coinvolgimento prevenendo in questo modo il fallimento (Reid and Arcodia, 2002; Mair, 2018). Riassumendo, Duran et al. (2013) affermano che una strategia turistica di successo e sostenibile dovrà comprendere come accogliere e coinvolgere i visitatori

soddisfacendoli, dovrà divenire un'industria profittevole e prosperosa, coinvolgere e garantire benefici alla comunità locale, proteggendo e miglioramento l'ambiente locale. Per fare ciò il management planning dovrà essere capace di evolversi in linea con lo sviluppo della comunità (Wilson et al., 2017).

Per concludere, è comprensibile quali possano essere i fattori di **fallimento**, tra questi ritroviamo: la sottovalutazione dell'autenticità di ciò che si sta proponendo (Yeoman, 2006), quindi una proposta distaccata dall'ambiente in cui è inserita, che non è stata in grado di coinvolgere la comunità (Duran et al., 2013); un marketing ed una creazione del brand insufficienti e mancanza di risorse umane e finanziarie, oltre ad un'insufficiente preparazione e formazione tecnica dei soggetti coinvolti (Derrett, 2003; Duran et al., 2013); una pianificazione scarsa, che non comprende come giungere ai benefici desiderati (Derrett, 2003; Mair, 2015).

L'obiettivo del capitolo successivo sarà quindi quello di osservare su casi concreti, come un festival e la destinazione in cui è inserito possano eccellere o fallire proprio a causa di un mancato o scarso coinvolgimento della comunità locale e degli stakeholders in generale.

## **CAPITOLO 3**

### **Il caso empirico: il Festival del Cinema di Venezia**

#### **3.1 La Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica: cenni storici.**

La Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica, conosciuta anche come Mostra del Cinema di Venezia o Festival del Cinema di Venezia nasce nel 1932 sulla terrazza dell'Hotel Excelsior al Lido di Venezia. Si tratta del Festival del Cinema più antico al mondo, nonché uno dei più prestigiosi, giunto oggi alla sua 78° edizione. La connessione tra la Mostra e il turismo è percepibile sin dalla prima edizione. La sua realizzazione faceva infatti parte di un progetto più ampio atto a incentivare il mercato turistico e culturale della città di Venezia (Favero & Moretti, 2018).

Le radici della Mostra si possono ricondurre al 1895 quando venne istituita Biennale e nello specifico la sua Mostra Internazionale d'Arte. La sua fondazione, voluta dalla municipalità, si poneva come obiettivo la modernizzazione e il rilancio dell'immagine internazionale della città (Favero & Moretti, 2018). Venezia stava infatti vivendo un periodo di forti tumulti, dapprima a causa dell'epidemia di colera, successivamente con lo scoppio della I Guerra Mondiale ed in seguito con l'avvento del regime fascista. È in questa situazione che si cercò un modo di riportare il Lido ai fasti del passato ed una Mostra dedicata al cinema apparve un mezzo strategico per attrarre un tipo di turismo elitario, intellettuale ed alto spendente. Nel raggiungimento di questo obiettivo una figura risaltò più di altre. Giuseppe Volpi, Conte di Misurata e noto finanziatore veneziano, fu una delle principali figure promotrici della rinascita di Venezia. Oltre ad essere un sostenitore della realizzazione del porto di Marghera, presidente del CIGA<sup>5</sup>, proprietario della *Gazzetta di Venezia* e noto politico, sostenitore del regime fascista, Volpi divenne il presidente di Biennale nel 1930. Quest'ultimo, insieme al direttore di Luce, Luciano De Feo intraprese il progetto di rilancio del settore turistico sulla spiaggia del Lido, sfruttando il richiamo internazionale che Biennale era riuscita ad ottenere. Fu così che nel 1932 si realizzò la prima Mostra al Lido, sulla terrazza dell'Hotel Excelsior, interamente finanziata dal CIGA. Nei 20 giorni di Mostra si proiettarono in media due film a serata, parteciparono 9 Paesi e si ottenne un totale di 25.000 visitatori, che divennero più di 41.000 nel 1934 e che convinsero lo Stato a promuoverne la sua

---

<sup>5</sup> Compagnia Italiana Grandi Alberghi

realizzazione annualmente ([labiennale.org](http://labiennale.org))<sup>6</sup>. Nel 1935 venne inaugurato il Palazzo del Cinema e nel 1936 si istituì la prima giuria internazionale. Dal 1939 la Mostra iniziò a subire le pressioni della propaganda fascista trasformandosi da un evento di libera espressione dell'arte cinematografica e strumento di promozione della reputazione internazionale dell'Italia fascista a evento propagandistico dell'Asse Roma-Berlino (Favero & Moretti, 2018). Curiosamente, durante la II Guerra Mondiale la città non venne mai attaccata dai bombardamenti, fatto che portò ad un sovrappopolamento della stessa ospitando molti rifugiati nelle sue isole, tra cui anche parte dello staff di Cinecittà, che collocò i suoi *studios* nei padiglioni di Biennale e che permise in poco più di un anno la produzione di 30 film (Favero & Moretti, 2018). È utile sottolineare che già in questi anni vennero aggiunti degli eventi da Biennale che promuovevano un'esperienza culturale itinerante nella città dal respiro sempre più internazionale e quindi meno legato alle produzioni e al mercato d'arte locale. Si pensa, infatti, che già in quegli anni la città stesse iniziando a divenire sempre più un "parco tematico", ovvero a non essere più un luogo di produzione d'arte e cultura, ma un background di mera esposizione d'arte, una semplice vetrina (Favero & Moretti, 2018). Successivamente la città visse un periodo di spopolamento, per la maggior parte dovuto ad una classe operaia che si spostò verso l'entroterra e che portò a un totale collasso demografico nel 1980: la città, svuotata della sua comunità, ed un turismo che iniziò a divenire sempre più di massa comportò che il processo di riorganizzazione della città su un asset unicamente turistico ebbe il suo reale inizio (Favero & Moretti, 2018).

Tale processo condusse ad un distacco tra il territorio e gli eventi proposti in essa, in quanto i portatori della sua reale essenza e autenticità non erano più presenti nella città. Tutto ciò fu visibile in maniera netta nella Mostra, che dopo i tumulti della guerra e del '68 in cui per alcuni anni non venne realizzata, dagli anni '70 iniziò a divenire una ricorrenza sempre più esclusiva, riservata ai ricchi residenti, ai turisti internazionali e giornalisti. Questo permise al Lido di tornare in auge come località esclusiva e d'élite, ma allo stesso tempo la città, svuotata dei suoi abitanti, era solo un bello sfondo storico, privo della sua autenticità (Favero & Moretti, 2018). Negli anni successivi crebbe il successo della Mostra grazie ad un rinnovato interesse per le arti cinematografiche

---

<sup>6</sup> <https://www.labiennale.org/it/storia-della-mostra-del-cinema>, 18/09/2021.

anche in ambito universitario, portando nel 1997 i posti disponibili da 800 a 1700 (labiennale.org)<sup>7</sup>.

La Mostra continua a crescere e nel primo decennio del nuovo millennio si rafforzano infrastrutture, si costruiscono o ristrutturano nuove sedi, fino ad arrivare nel 2009 con l'inizio dei lavori per il nuovo Palacinema, in seguito mai costruito. All'inizio della nuova decade anche la Mostra risente della crisi economica mondiale e della concorrenza di altri festival come Toronto. Dal 2016, sempre sotto la guida del Presidente di Biennale, Paolo Baratta, ed il direttore artistico, Alberto Barbera, la Mostra inizia a rivivere un momento di gloria con il 30% di biglietti venduti in più rispetto al 2016 ed un respiro fortemente internazionale (Corriere della Sera, 07/09/2016). La formula vincente che Biennale sembra aver trovato è quella di un festival più di nicchia, rispetto a Berlino e Toronto, con una selezione minore, ma più curata e di valore in cui il cinema è il vero protagonista e non il richiamo mediatico. Sono inoltre gli anni dei nuovi progetti come la *Biennale College - Cinema*, un laboratorio di alta formazione aperto ai giovani filmmaker di tutto il mondo per la produzione di film a basso costo; il *Venice Production Bridge*, dedicato alla presentazione e allo scambio di progetti inediti di film e works in progress per favorire il loro sviluppo e la loro realizzazione; ed infine l'innovativa *Venice Virtual Reality*, ovvero un nuovo concorso dedicato alle opere in realtà virtuale (labiennale.org)<sup>8</sup>.

Gli anni dal 2017 al 2019 vengono definiti dalla stampa "il rilancio del Lido". La Mostra batte Cannes e ospita alcuni importanti titoli che successivamente otterranno l'Oscar (stampa nazionale). Il 2020 a causa della situazione pandemica da Covid-19 vede una battuta d'arresto nel rilancio della Mostra, con diminuzione dei biglietti venduti e degli accrediti dovuto sia al distanziamento sociale necessario ed anche ad un turismo internazionale fortemente ridotto. Nonostante ciò, la stampa parla comunque di un "laboratorio che funziona" e di "scommessa ragionata", sarà poi il 2021 a riportare in auge la Mostra con albergatori, ristoratori, stampa e Biennale che parlano di numeri simili alla grandiosa edizione 2019 (Il Gazzettino, 13/09/2021).

---

<sup>7</sup> <https://www.labiennale.org/it/storia-della-mostra-del-cinema>, 18/09/2021.

<sup>8</sup> <https://www.labiennale.org/it/storia-della-mostra-del-cinema>, 18/09/2021.

### **3.1.1 Il Lido, la Mostra e la comunità locale: una storia di scontri**

Al fine di osservare quale sia l'attuale situazione del Lido di Venezia e, in particolare, di quale sia il clima che si vive all'interno dell'isola, è stata delineata un excursus storico che racconta i principali momenti e motivi di interazione fra la comunità locale del Lido, da un lato, e l'amministrazione pubblica e Biennale dall'altro. Per realizzarlo sono stati analizzati articoli provenienti principalmente dalla rassegna stampa nazionale collocati presso l'Archivio Storico delle Arti Contemporanee di Biennale. Presso l'archivio sono state messe a disposizione le stampe degli articoli divise per tematica, in questo caso dedicate esclusivamente alla Biennale Cinema. Gli anni analizzati vanno dal 2014 al 2021, con qualche integrazione al di fuori di questo periodo, ottenuta dal web al fine di ricomporre la storia di ogni specifico argomento, rendendolo maggiormente comprensibile. Attraverso una lettura approfondita degli articoli, una parte è stata utilizzata per raccontare gli anni più recenti della storia della Mostra (paragrafo 3.1), il restante è stato raccolto e suddiviso per tematiche. In tutto ne sono state individuate 7, per ciascuna delle quali è stato possibile ricreare un proprio excursus storico. Successivamente, per ottenere una visione d'insieme per ogni singola tematica, il racconto scritto è stato trasposto graficamente, realizzando delle timeline, sulle quali si riportano le principali annate in cui c'è stata un'interazione fra comunità e istituzioni, sia stata essa positiva o negativa. Successivamente, dato che l'obiettivo della ricerca era comprendere la situazione generale dell'isola e dei rapporti interpersonali che intercorrono fra comunità e istituzioni, i risultati delle singole timeline sono stati incrociati e riportati in una timeline riassuntiva (figura 18). Di seguito verranno esplicitati i risultati della ricerca seguendo lo stesso ordine di sviluppo dell'analisi stessa, raccontando prima la situazione in forma narrativa e poi osservandola nel grafico riassuntivo.

Il Festival del Cinema di Venezia si colloca al Lido, un'isola stretta e lunga che si estende per circa 12 km, delimitata a nord dal Porto di San Nicolò e a sud da Malamocco, due bocche attraverso le quali la laguna entra in contatto con il mare. Insieme all'isola di Pellestrina costituisce un'unica Municipalità, facente parte del Comune di Venezia, che ad oggi conta più di 20 mila residenti (dato del 2019). L'isola presenta strade carrozzabili, ma è collegata a Venezia e alla terraferma unicamente da trasporti via acqua, oltre che dal piccolo aeroporto turistico Giovanni Nicelli.



L'isola inizialmente area campestre coltivata e amata da grandi nomi della letteratura come Byron, Goethe e Mann, diverrà a partire dalla seconda metà dell'Ottocento una delle mete balneari più esclusive d'Italia. Quest'ambizione per l'isola comportò la creazione di numerose ville immerse nel verde in stile liberty, del Gran Viale, di una spiaggia esclusiva, dello stabilimento balneare Favorita ed infine di iniziative imprenditoriali importanti, come la creazione dei grandi hotel dell'isola: il Des Bains, oggi in disuso, l'Excelsior, e il Grand Hotel Ausonia e Hungaria. È in questa situazione di fasti e di grande richiamo di turismo internazionale che il Lido venne definito "**L'isola d'oro**" (lidodivenezia.it)<sup>9</sup>. La creazione della Mostra si inserisce, insieme alla realizzazione del campo da golf, del palazzo del Casinò, dell'aeroporto e di nuovi stabilimenti balneari, in un periodo di crisi del Lido e nasce quindi con l'intento di riportarlo agli antichi fasti (Favero e Moretti, 2018). Fino agli anni '70 e quindi per tutto il XX secolo si parla di un'isola viva, con un Gran Viale sempre animato, manutenzione costante e meravigliose ville. Successivamente "l'isola d'oro" iniziò un periodo di lento declino, divenendo oggi un quartiere residenziale, dove la popolazione è per lo più anziana.

A partire dall'inizio del nuovo millennio, infatti, si sono susseguiti tutta una serie di eventi che hanno visto scontrarsi la popolazione con l'amministrazione pubblica e con Biennale. Primo fra tutti gli scontri, c'è sicuramente la chiusura nel 2003 dell'ex **Ospedale al Mare**, in passato noto centro di cure termali e talassoterapiche. La popolazione protestò con tanto di falò e catene umane, ma la chiusura avvenne comunque (Il Fatto Quotidiano, 11/09/2021)<sup>10</sup>. La vendita dell'ospedale avrebbe dovuto contribuire a raccogliere i fondi necessari per la costruzione del nuovo Palazzo del Cinema, la quale verrà bloccata a causa del ritrovamento di materiale tossico nel terreno. L'ex ospedale verrà dimenticato fino al 2015 quando si iniziò a cercare investitori per riqualificare l'edificio a fini turistici (La Nuova, 08/09/2015). Ad oggi montano le proteste da parte di varie associazioni veneziane e dei lidensi in quanto il progetto di riqualificazione prevede l'abbattimento dell'edificio per la realizzazione di due maxi-resort di lusso. Secondo gli attivisti si perderebbe il presidio sanitario e si

---

<sup>9</sup> <http://www.lidodivenezia.it/storia/>, 19/01/2021

<sup>10</sup> [https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/09/11/veneziana-da-40-anni-e-il-custode-della-mostra-del-cinema-il-festival-era-una-vera-festa-perche-tutta-lisola-era-coinvolta/6313557/?fbclid=IwAR17GpEBXLWxTYhTqEusYZxa15GAp8-D8Uh1GUsakkHqMOXEVOB\\_NYPT33g](https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/09/11/veneziana-da-40-anni-e-il-custode-della-mostra-del-cinema-il-festival-era-una-vera-festa-perche-tutta-lisola-era-coinvolta/6313557/?fbclid=IwAR17GpEBXLWxTYhTqEusYZxa15GAp8-D8Uh1GUsakkHqMOXEVOB_NYPT33g), 13/09/2021.

distruggerebbe la biodiversità, privatizzando un'altra area di spiaggia (la Nuova, 08/05/2021). I cittadini chiedono infatti che lo stabilimento venga ripristinato al suo uso sanitario, con funzioni di cure elioterapiche e termali (Ytali.com, 28/06/2021)<sup>11</sup>.

Successivamente, altro motivo di scontro è stata la vicenda del **Buco**. Un'area di fronte al Palazzo del Casinò in cui sarebbe dovuto sorgere un nuovo Palazzo del Cinema, ma che a causa di resti di eternit nel terreno non verrà mai realizzato. Nel 2009 la Municipalità promette il ripristino dell'area nell'arco di due mesi, ma i lidensi si dicono preoccupati per le continue soluzioni provvisorie che in seguito saranno adottate (Il Gazzettino, 09/06/2009). Nel 2014 montano le proteste di lidensi e ambientalisti che chiedono una svolta da parte di Biennale e di Municipalità per ripristinare l'area. A ciò risponde il Ministro dei Beni culturali che afferma che le risorse per ovviare il problema sono finite (Il Corriere, 28/08/2014). La situazione non cambia nel 2015 in cui si parla di "punto zero" e di "amministrazioni pubbliche che non sanno ancora che fare", con le associazioni ambientaliste e residenti al seguito che continuano nelle proteste (Il Gazzettino, 02/09/2015). A tal proposito l'allora Presidente di Biennale di definisce amareggiato in quanto "non ha mai sentito da parte loro una frase di incoraggiamento o di apprezzamento" (Il Corriere, 02/09/2015): lo scontro continua imperterrita. Sempre nel 2015, alla chiusura della Mostra, il Presidente di Biennale afferma che sono in corso delle trattative con la Municipalità per risolvere il problema del Buco. L'idea è quella di realizzare un'arena simile a quella del Giardino del Casinò (La Nuova, 08/09/2015). Nel 2016 al posto del Buco nasce la Sala Cinema, un imponente cubo rosso, attorniato da un grande giardino (Il Mattino, 31/08/2016). Nonostante ciò, nel 2017 montano nuovamente le proteste dei cittadini in quanto sono stati effettuati dei lavori di ripristino dell'area, che oltre ad apparire momentanei e quindi volti solo alla Mostra, non hanno previsto in alcun modo il coinvolgimento di chi l'isola la vive tutto l'anno. A questo si aggiunge un'inaugurazione dell'area che non ha previsto in alcun modo il coinvolgimento dei cittadini (Il Gazzettino, 29/08/2017). Ancora oggi montano le proteste per edifici sempre provvisori che vengono installati in quest'area e per il suo utilizzo sempre e solo legato alla Mostra (Stampa nazionale 2020,2021).

---

<sup>11</sup> <https://ytali.com/2021/06/28/un-altro-lido-e-possibile-a-partire-dallex-ospedale-al-mare/>, 14/09/2021.

Ulteriore fattore di scontro riguarda l'imponente **Hotel Des Bains**. L'hotel, costruito nel 1900, subì gravi danni nel corso degli anni, fino ad arrivare all'alluvione del '66 che lo compromise gravemente, portandolo alla chiusura nel 2009. Nel 2014 le proteste dei residenti divengono sempre più dure in quanto accusano la Municipalità di non aver ancora trovato una soluzione alla chiusura dell'hotel, per la quale era stata promessa negli anni precedenti una riapertura almeno parziale (Süddeutsche Zeitung, 29/08/2014). Nel 2015 ancora nessuna novità, tanto che la vicenda viene definita dallo stesso Presidente di Biennale "La Costa Concordia del Lido" (La Nuova, 08/09/2015). Nel 2018, un piccolo segnale di speranza è costituito da una mostra fotografica sulla storia della Mostra del Cinema dal 1932 a oggi realizzata in collaborazione con Biennale all'interno del vecchio hotel. La Mostra era aperta a tutti e con accesso gratuito. L'evento non si poneva come motivo di riapertura dell'hotel, ma come piccolo segnale simbolico, preambolo di una riapertura futura (Il Gazzettino, 23/08/2018). Si parlava, infatti, di riapertura del Des Bains come hotel di lusso, ma non prima del 2024. (Il Gazzettino, 28/08/2018). Nel 2019, viene realizzata nuovamente la mostra fotografica, ma le notizie sul ripristino dell'hotel variano di molto e si riaccendono le proteste dei lidensi. La stampa parla infatti di riapertura ma non prima di sei anni. A ciò si aggiunge un profondo senso di amarezza espresso dai lidensi che non vedono alcun tipo di miglioramento dello stato dell'hotel. Visione fortemente a contrasto con quella dell'assessore comunale e del Coima (gestore del fondo degli hotel Excelsior e Des Bains) che chiedono pazienza ai lidensi in quanto si tratta di un ripristino lungo e dispendioso (Il Gazzettino, 27/08/2019). A marzo 2021 sembrava in fase di conclusione la gara di selezione dei contendenti. Si prevedeva di iniziare i lavori a fine anno e di completarlo nei prossimi tre, con l'aiuto dei 100 milioni previsti per la sua ristrutturazione e ripristino della vocazione alberghiera, ma a maggio 2021 non è pervenuta alcuna novità (Metropolitano.it, 05/03/2021)<sup>12</sup>.

Ulteriore ed aspro dibattito riguarda il sistema dei **trasporti**. La situazione vede i lidensi trovare grosse difficoltà nell'utilizzo dei ferry boat per raggiungere la terra ferma con l'auto, dei vaporetti per spostarsi nella laguna e dei bus che transitano all'interno dell'isola. La problematica si aggrava ogni anno in concomitanza con la Mostra in quanto

---

<sup>12</sup> <https://www.metropolitano.it/lido-di-venezias-pronto-il-piano-di-restauro-dello-storico-hotel-des-bains/>, 14/09/2021.

il numero di turisti, già elevato per la stagione turistica non ancora conclusa, aumenta. Tra prenotazioni delle corse esaurite, ferry che non salpano e vaporette che non rispettano le portate massime e i distanziamenti negli ultimi anni di pandemia, per i lidensi la situazione sembra non avere mai un punto di svolta. Nel 2014 si parla di 40 minuti di code ai pontili per salire su un vaporetto e di oltre 40 mila persone in attesa tra stazione e Piazzale Roma (Il Corriere 31/08/2014). Per ovviare al problema sono state istituite delle corse bis che però perdurano solo nell'arco della Mostra generando il malcontento generale della popolazione lidense (Facebook.com, 08/2021). Per quanto concerne il trasporto via terra la problematica risiede nella chiusura del viale di fronte al Palazzo del Cinema che comporta congestione e traffico nelle altre strade del Lido, con conseguenti disagi e rallentamenti (la Nuova, 25/07/2018). Si parla di mezzi vecchi, insufficienti e di avarie continue, di ferry che non partono o di code chilometriche per raggiungerli; mancano display che esplichino la situazione aree idonee per attendere l'arrivo dei mezzi d'estate e d'inverno; non esiste una sala d'attesa costringendo i viaggiatori a rimanere in auto con il motore acceso (la Nuova, 04/08/2018). Nel 2020 la situazione sembra migliorare con il potenziamento delle linee verso l'isola o il prolungamento di altre già esistenti, inoltre è previsto un biglietto particolare riservato ai visitatori della Mostra con durata per tutti gli 11 giorni di festival. L'operazione di rinforzo sembra soddisfare abbastanza i lidensi che però lamentano la durata troppo breve e riservata strettamente a quei 10 giorni (la Nuova, 03/03/2020).

Successivamente, è necessario menzionare l'acceso dibattito tra **albergatori** e **ristoratori** dell'isola con Biennale. Da un lato un sistema di ospitalità che non sembra volersi adeguare alle richieste della Mostra nell'arco di quei 10 giorni e dall'altro un'organizzazione che include molto poco gli esercenti nel suo progetto. Nel 2014 si parla di strade deserte al Lido durante la Mostra, poiché dopo le 22 nessun ristorante è aperto (Il Gazzettino, 27/08/2014). Il Presidente di Biennale parla a proposito di un certo grado di vetustà delle strutture del Lido che non cercano in alcun modo di innovarsi (Il Gazzettino, 26/08/2014). Nel 2015 lo scontro si fa più aspro, da un lato abbiamo Biennale che afferma che ancora una volta i ristoranti chiudono troppo presto la sera e dovrebbero adattare gli orari alle esigenze dei frequentatori della Mostra, dall'altro la popolazione e i ristoratori che rivendicano il fatto che Biennale si chiuda all'interno della Cittadella, escludendo il territorio e gli esercenti, i quali non possono permettersi a livello di costi di tenere aperto oltre la mezzanotte. Per ovviare al

problema l'associazione di categoria ha cercato di proporre a Biennale una pausa tra le 19.30 e le 21.30 per far in modo che si esca dalla Cittadella e si viva l'isola. Proposta che non venne mai accolta (Il Gazzettino, 09/09/2015). Nel 2016 la situazione dei ristoranti chiusi troppo presto e prezzi troppo alti continua (Il Gazzettino, 07/09/2016). Il 2017 sembra essere un anno di svolta nel rapporto tra sistema di ospitalità e Biennale: l'isola risulta essere un esempio di accoglienza ospitale, che riscuote commenti positivi da parte degli spettatori. A ciò si aggiunge una crescente volontà da parte degli esercenti di collaborare con la Mostra al fine di trovare soluzioni ancor più innovative, come un pacchetto tutto compreso (Il Corriere, 06/09/2017). Il 2018 è un anno di distacco tra hotel e ristoranti, in quanto i primi hanno visto un tutto esaurito per l'intera durata della Mostra, mentre i secondi continuano nella loro richiesta di una pausa dalla programmazione dei film all'ora di cena (Il Gazzettino, 05/09/2018). Nel 2020, con una situazione non delle più rosse a causa della pandemia e delle misure anticontagio da applicare, gli esercenti alzano la voce contro un nuovo locale realizzato accanto al pattinodromo. Un evento che riporta in auge anni di lamentele da parte dei lidensi che chiedono che la Mostra non sia confinata alla Cittadella ma che si allarghi per comprendere tutta l'isola e le sue realtà (Il Gazzettino, 03/09/2020). Nel frattempo, gli hotel, sempre nel 2020, non lamentano particolarmente la situazione avendo comunque le strutture piene al 90% nonostante la situazione pandemica (Il Gazzettino, 06/09/2020). Il grande problema degli hotel è sempre stato il rincaro dei prezzi durante la Mostra, con camere anche oltre i 500 euro a notte e privati che affittano case e stanze. Fatto che ha portato non poche problematiche di immagine e comunicazione con la stampa internazionale che criticò pesantemente il sistema di ospitalità per il servizio pessimo a prezzi carissimi: camere sporche, personale non disponibile, reception chiuse dopo un certo orario, prezzi folli. Proprio a questo proposito lo scontro con Biennale è sempre stato netto al punto che il Presidente chiese espressamente ai lidensi di farsi promotori di innovazione e non di lamentele, cercando di saper accogliere i visitatori della Mostra nella maniera più adeguata possibile (La Nuova, 29/08/2014). Nel 2020 la situazione migliora nonostante il Covid, si registrano infatti prenotazioni al 90% che molto probabilmente hanno salvato gran parte delle strutture del Lido che altrimenti non avrebbero mai aperto (Il Gazzettino, 01/09/2020). La situazione di entrambe le categorie sembra poi decisamente migliorare nel 2021. La Presidente del Consorzio "Venezia e il suo Lido" si definisce entusiasta delle presenze di quest'anno, che riportano

quasi agli anni d'oro del 2017-2018. Per questo le categorie ringraziano Biennale per il livello con cui è stata realizzata la Mostra, affermando che lavorativamente parlando è la Mostra più bella di cui hanno ricordo (Il Gazzettino, 06/09/2021).

A completare il quadro, è utile nominare le **proteste** legate ai **lavoratori** dell'isola di cui la Mostra è stata sfondo e cassa di risonanza. Dal 2014, poi sfociate nel 2015, la Mostra è stata teatro di proteste da parte di dipendenti comunali e dei dipendenti dei Beni culturali di Venezia per le riduzioni improvvisate dell'organico, salari troppo bassi, un mancato riconoscimento delle professionalità e per le precarie condizioni dei sistemi museali (Il Gazzettino, 02/09/2015). Negli articoli della stampa nazionale si può notare un netto contrasto, spesso celato da un'ironia non troppo velata, di come fuori dal Palazzo del Cinema i lavoratori della cultura debbano protestare per stipendi decurtati a causa delle difficoltà del bilancio del Comune di Venezia, mentre dentro di esso si festeggia con champagne e caviale, inneggiando e lodando la cultura e il cinema (la Nuova, 02/09/2015). Se l'obiettivo primario di protestare alla giornata di apertura della Mostra è sicuramente quello di poter essere ascoltati dai presenti Presidente della Repubblica e Ministro dei Beni Culturali, è altrettanto evidente che i protestanti vivono la Mostra come un luogo di sfarzo che non rispecchia la situazione di tutto il resto delle realtà culturali della città (Il Corriere, 02/09/2015).

Attraverso questo excursus, è ora possibile iniziare a comprendere quali siano i rapporti che attualmente intercorrono fra la comunità locale e le istituzioni dell'isola, ovvero l'amministrazione pubblica e Biennale. Dopo aver riportato in maniera discorsiva i fatti, la seguente timeline riassume graficamente la situazione (figura 18). Al di sopra della timeline si segnalano gli anni in cui i rapporti erano sufficientemente positivi tra i due soggetti, al di sotto si riportano tutti i casi di scontro e di malcontento. È possibile notare immediatamente come la parte inferiore del grafico, ovvero quella negativa, sia nettamente più ricca rispetto a quella superiore. Inoltre, è visibile come i principali scontri siano avvenuti nelle annate meno fortunate della Mostra. Prima del 2015, infatti, come precedentemente menzionato, il Festival aveva subito una battuta d'arresto a causa della crisi economico-finanziaria e questi stessi anni sono quelli in cui la stampa segnala un maggior numero di scontri tra i due soggetti.

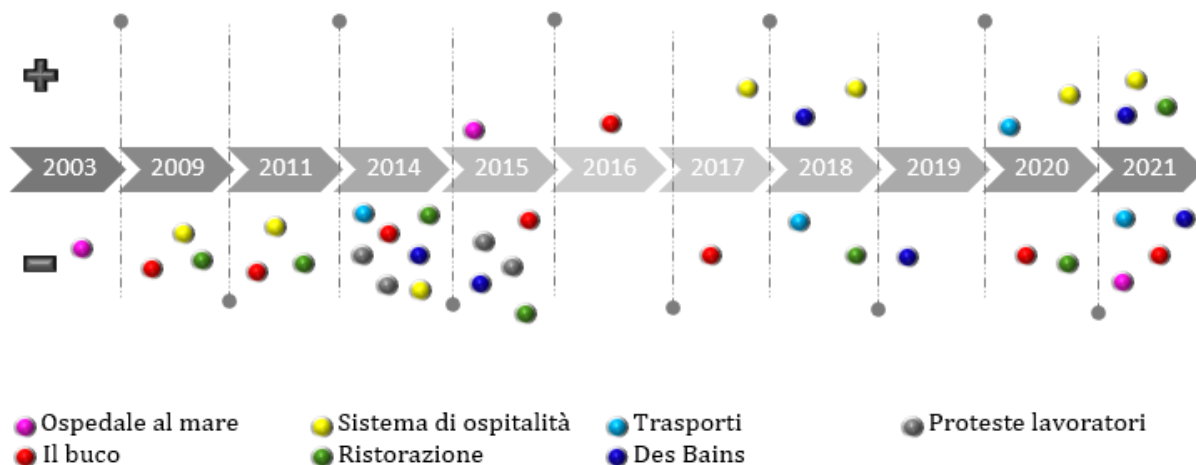


Tabella 1 Elaborazione personale: rapporto comunità vs. amministrazione pubblica e Biennale

Questa prima analisi del rapporto tra la comunità locale della destinazione Lido e il sistema che si occupa della governance della stessa, ovvero l'amministrazione pubblica e Biennale, si vuole porre come anticipazione di una situazione che verrà confermata anche dall'analisi empirica del caso ottenuta attraverso l'applicazione della metodologia di Gioia.

### 3.2 Metodologia di ricerca: la metodologia di Gioia

La metodologia utilizzata dalla presente ricerca è di tipo induttivo e si basa su un approccio di tipo qualitativo ed interpretativo. La **Metodologia di Gioia** è, infatti, un approccio sistematico volto allo sviluppo di nuovi concetti e all'articolazione di nuove teorie, pensato per apportare rigore qualitativo alle ricerche di tipo induttivo (Corley & Gioia, 2004; Gioia, Corley & Hamilton, 2013). La metodologia consente di presentare la ricerca in modo da dimostrare i legami tra i dati raccolti, i concetti emergenti e alla fine permette di elaborare delle dimostrazioni teoriche ovvero la *grounded theory* che parte dal caso studio.

La metodologia prevede, innanzitutto, la **raccolta dei dati**. Essa dovrà essere basata su una *research question* ben definita, seppur generale e su una moltitudine di fonti diversi di dati. Nonostante ciò, la fonte primaria di informazioni è sempre data dalle interviste semi-strutturate volte alle persone che stanno vivendo il fenomeno oggetto di ricerca. Successivamente, si passa alla fase di **analisi dei dati**, a sua volta divisa in tre step. Il primo step è chiamato *First order analysis* e prevede la raccolta di tutti i dati ottenuti

dalle interviste, mantenendo fedelmente i termini utilizzati dagli intervistati e cercando successivamente somiglianze e congruenze fra di essi, individuando delle categorie più semplici da trattare, definite *First Order Concepts*. In seguito, si passerà alla *Second Order Analysis*, in cui si cercano le differenze e le somiglianze tra i concetti individuati nella prima fase in modo da ridurre il numero di categorie emerse, e infine li si etichetta con termini chiave tratti da adeguati riferimenti teorici, oppure, se mancanti, con una breve frase descrittiva. In questo modo avremo definito anche i *Second Order Themes*. L'ultimo step prevede l'identificazione di categorie ancor più ristrette definite *Aggregate Dimension*, ovvero di concetti che si avvicinano sempre più alle teorie della letteratura esistente nel campo. A questo punto sarà possibile raccogliere l'intera elaborazione dei dati in una struttura (*Data structure*) che ci permette non solo di avere una visione ordinata del problema, ma anche di dimostrare come si è riusciti a passare dai dati grezzi a termini e temi durante l'analisi. In questo modo sarà possibile dimostrare un certo rigore anche in una ricerca di tipo qualitativo (Gioia, Corley & Hamilton, 2013).

### 3.3 La raccolta dei dati

Al fine dell'applicazione del metodo di Gioia, la prima fase prevede la raccolta dei dati utilizzando possibilmente più fonti. Nel presente caso le fonti sono state di 4 tipologie differenti ed hanno permesso di delineare una visione d'insieme del rapporto ed il livello di coinvolgimento della comunità locale del Lido con il suo evento turistico cardine, ovvero la Mostra del Cinema (Tabella 2).

FONTI	DESCRIZIONE
<b>Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica</b>	
Interviste 4, 134 minuti totali	Realizzate tra Agosto e Settembre 2021. Sono state registrate e trascritte.
Rassegna Stampa Nazionale	Sono stati analizzati articoli in forma cartacea presso ASAC (Archivio Storico delle Arti Contemporanee) dal 2014 al 2021.
Questionario	È stato diffuso un questionario realizzato con la piattaforma Google Forms ed in seguito diffuso nei canali social tra la popolazione del Lido di Venezia.



Analisi Social Network	Sono stati analizzati e trascritti commenti e post dei residenti del territorio nei gruppi dedicati al Lido di Venezia sulla piattaforma Facebook.com, pubblicati tra il 2020/2021.
------------------------	---

Tabella 2 Fonti utilizzate

Al fine di comprendere il rapporto ed il livello di coinvolgimento della comunità locale del Lido con la Mostra del Cinema è stata innanzitutto analizzata la **Rassegna Stampa** nazionale presso L'archivio Storico delle Arti Contemporanee di Biennale, focalizzandosi sugli anni dal 2014 al 2021. In questo modo è stato possibile ottenere una prima visione d'insieme dei rapporti che intercorrono tra la comunità e l'evento (vedi paragrafo 3.1.1). Successivamente è stato diffuso un **questionario** realizzato con la piattaforma *Google Forms* e rivolto esclusivamente alla comunità locale del Lido. Esso è stato, pertanto, inviato privatamente a residenti del Lido o a esercenti, oppure diffuso nelle principali pagine social dedicate al Lido.<sup>13</sup> Come previsto dalla Metodologia di Gioia, le domande sono state realizzate nella forma più neutra possibile in modo da non indurre l'intervistato ad una determinata risposta. Esso è stato suddiviso nelle seguenti 8 sezioni:

Sezione 1	Domande volte ad assicurarsi di ottenere risposte provenienti solo da residenti del Lido e/o persone che vivono il Lido per gran parte del periodo estivo.
Sezione 2	"La comunità del Lido": volto a comprendere la visione che i residenti/frequentatori assidui del Lido hanno in merito alla loro comunità e il rapporto che essa ha con la Mostra.
Sezione 3	"Percezione individuale": l'obiettivo della sezione è comprendere il rapporto del singolo individuo con la Mostra del Cinema.
Sezione 4	"La percezione del festival": domande generali sul rapporto tra il territorio e la Mostra.
Sezione 5	"Impatti sul territorio": analisi della percezione degli impatti che la Mostra ha sul territorio.
Sezione 6	Domande generali necessarie alla profilazione degli utenti che hanno risposto al questionario.
Sezione 7	Congedo e ringraziamento con box a risposta libera dove aggiungere commenti personali.
Sezione 8	Congedo cordiale a chi non appartiene né alla categoria dei residenti del Lido, né alla categoria di chi vive il Lido per gran parte del periodo estivo.

<sup>13</sup> Su Facebook.com: Insieme per il Lido di Venezia e Pellestrina, Il Nuovo Lido di Venezia, LIDO D'AMARE, EVENTI AL LIDO DI VENEZIA, LIDO DI VENEZIA ISOLA D'ORO, lido, Associazione civica Lido di Venezia e Pellestrina. Su Instagram.com: Venezia non è Disneyland.

Tabella 3 Sezioni del questionario

Per completare ciascuna domanda i rispondenti hanno dovuto scegliere un punteggio tra 1 (per niente d'accordo) e 5 (completamente d'accordo). Tale scala di misurazione è conosciuta come scala Likert. Si tratta di una tecnica psicometrica di misurazione dell'atteggiamento inventata dallo psicologo Rensis Likert. Tale tecnica consiste principalmente nel mettere a punto un certo numero di affermazioni - definiti item - che esprimono un atteggiamento positivo e negativo rispetto ad uno specifico oggetto. La somma di tali giudizi tenderà a delineare in modo ragionevolmente preciso l'atteggiamento del soggetto nei confronti dell'oggetto. Per ogni item si presenta una scala di accordo/disaccordo, generalmente a 5 o 7 modalità. Ai rispondenti si chiede di indicare su di esse il loro grado di accordo o disaccordo con quanto espresso dall'affermazione (Wikipedia). Nella realizzazione del questionario si è ritenuto che tale metodo di risposta fosse il più neutro e il meno influenzante possibile. Al questionario hanno risposto 164 persone, di cui più dell'80% residenti e il restante persone che vivono il Lido per un lungo periodo dell'anno, di questi l'82% ha visto la Mostra almeno un paio di volte. L'età va dai nati nel 1941 al 2004, per lo più lavoratori dipendenti o liberi professionisti (70,7%), di cui il 40% lavora nel settore turistico. Per il 93,4% si tratta di persone con un'istruzione medio alta (scuola superiore/laurea magistrale).

Successivamente al fine dell'applicazione della vera e propria Metodologia di Gioia e quindi della creazione di una *data structure*, sono state innanzitutto analizzate le principali pagine nei **social network** dedicate al Lido. In particolare, è stata analizzata nell'arco di tre mesi circa (Luglio-Settembre 2021) la pagina "Insieme per il Lido e Pellestrina" sulla piattaforma Facebook.com. Si tratta di una pagina particolarmente attiva tra gli abitanti del Lido (887 post nel solo mese di Agosto 2021) che conta 12.959 membri (dato al 13/09/2021) e creata nel 2014. In essa si è cercato di individuare tutti quei commenti e post che si riferissero alla Mostra e che in qualche modo potessero darci la possibilità di analizzare il *sentiment* della popolazione nei confronti della Mostra e della sua organizzazione. Ai dati in essa individuati sono stati sommati i commenti lasciati sempre da membri della comunità nel box a risposta libera posto al termine del questionario. In totale sono stati analizzati 195 commenti, di cui 166 di carattere prettamente negativo e 29 positivi.

In ultima istanza, sono state realizzate 4 interviste semi-strutturate nel periodo tra agosto e settembre 2021. La durata delle interviste è stata in media di 30-40 minuti.

<b>INTERVISTATI</b>	<b>DURATA</b>
<b>Amministrazione locale</b>	
Presidente di Municipalità di Lido e Pellestrina	40 minuti
<b>Sistema di Ospitalità del Lido di Venezia</b>	
Project Manager Consorzio Venezia e il suo Lido	26 minuti
<b>La Biennale</b>	
Direttore Marketing e Sponsoring	39 minuti
Ex Direttore Organizzativo (anni dal 2001 al 2018)	29 minuti

*Tabella 4 Interviste e durata*

Le interviste sono state di tipo semi-strutturato, come la metodologia richiede, al fine di lasciare spazio all'intervistato per potersi esprimere liberamente sugli argomenti di discussione (tabella 5).

Come descriverebbe il rapporto tra la Mostra e l'Isola del Lido? E con la sua comunità?
Secondo Lei sono mai stati fatti dei tentativi per coinvolgere esplicitamente la comunità nell'organizzazione/ svolgimento della Mostra? Potrebbe farmi qualche esempio?
Secondo Lei andrebbe fatto di più in questo senso?
Secondo Lei l'identità della Mostra e del Lido sono effettivamente legate oppure no?

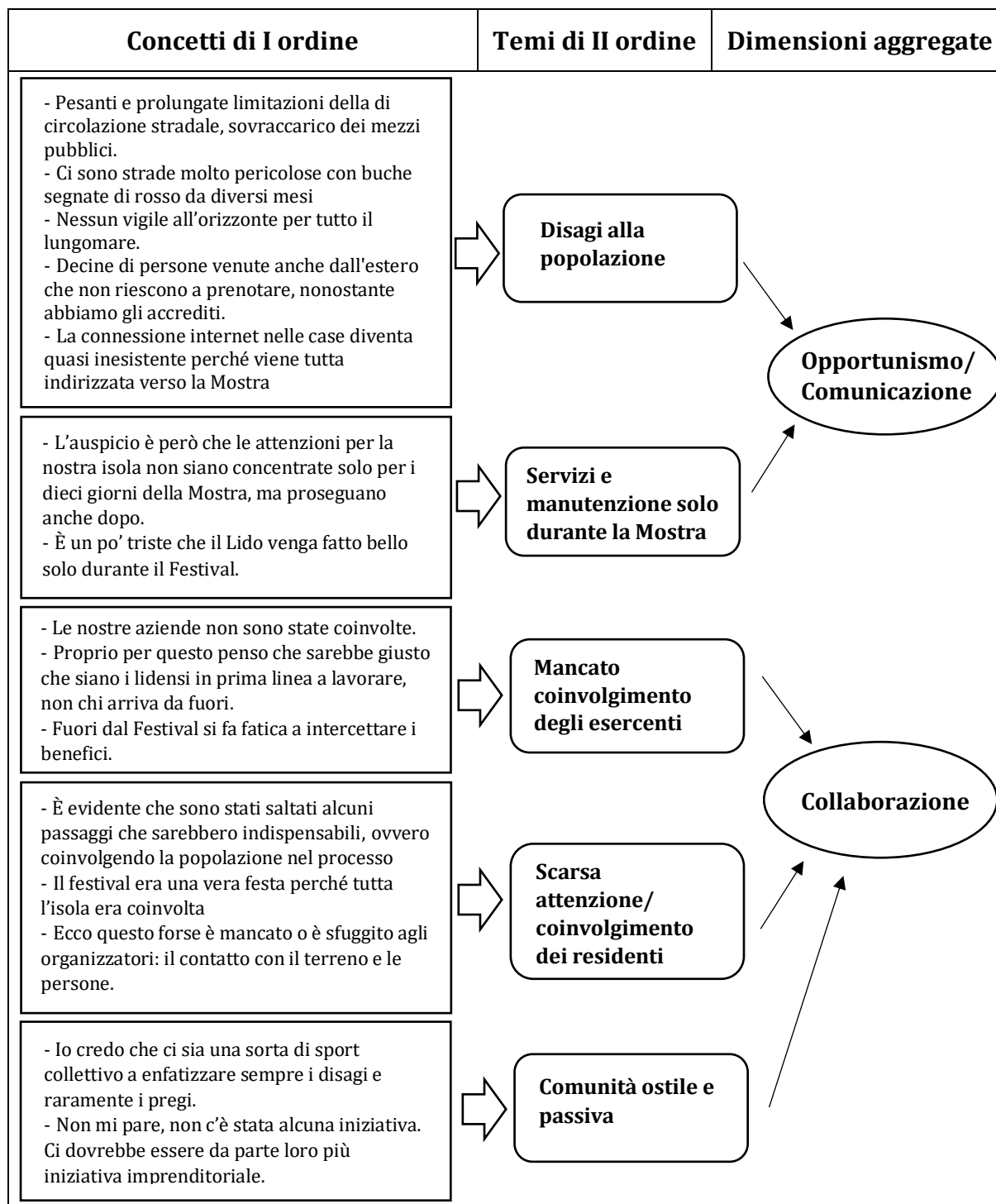
*Tabella 5 Domande intervista*

### 3.4 Analisi dei dati

Al fine della realizzazione della *Data structure*, i dati che sono stati utilizzati come *First Order Concepts* derivano da più fonti, come precedentemente menzionato:

- Dalle interviste semi-strutturate con gli stakeholders;
- Da alcuni discorsi diretti riportati negli articoli della rassegna stampa;
- Dai commenti e post nella pagina social del Lido;
- Dalla box a risposta libera del questionario.

In questo modo è stato possibile unire la visione sia della comunità locale che degli stakeholders operanti sul territorio. Essi sono stati trascritti e riportati in una tabella riassuntiva e successivamente si è cercato, attraverso l'utilizzo di evidenziazioni di colori differenti, di suddividerli in categorie simili, andando poi ad etichettarli, individuando così i *Second Order Themes* ed infine le *Aggregate Dimension*. Il risultato dell'applicazione del metodo di Gioia al caso empirico in esame è riportato nella *Data Structure* in tabella 6.



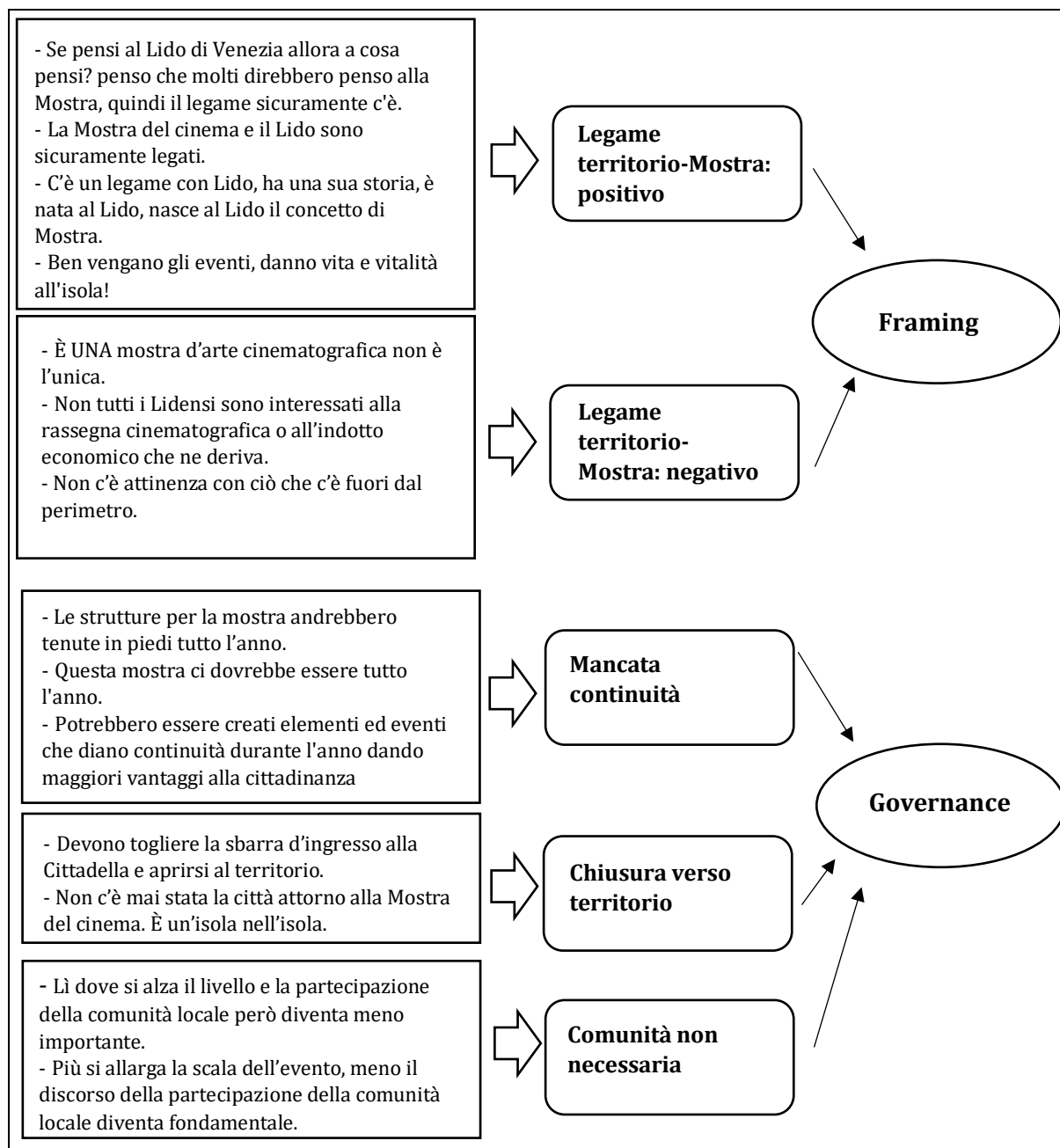


Tabella 6 Data Structure

L'analisi ha portato all'individuazione di 4 macro-aree o dimensioni aggregate più ricorrenti, ovvero: **Opportunismo, Collaborazione, Governance e Framing.**

### 3.4.1 Opportunismo

Prima fra tutte le dimensioni aggregate individuate c'è una forma di **opportunismo**. I residenti del Lido raccontano attraverso post e commenti sui social, ma anche in maniera diretta attraverso la box a risposta libera del questionario, che al Lido c'è una forte attenzione per l'isola durante il periodo della Mostra e nei luoghi adiacenti alla Cittadella, cosa che non perdura durante tutto l'anno e che raramente riguarda i residenti. Vengono infatti lamentati numerosi **disagi** da parte della popolazione da un lato, e dall'altro una cura e un'attenzione molto forte per l'isola che si concentra **solo nel periodo e nei luoghi della Mostra**.

Visualizzando, innanzitutto, i disagi maggiori che la popolazione vive, troviamo problemi relativi al **traffico** congestionato e mezzi di trasporto non efficienti, in merito ai quali si legge:

*La Mostra sarà anche bella in sé, ma provoca un disagio enorme in un'isola relativamente piccola come il Lido: basti pensare che il traffico lungo il lungomare che passa davanti alla Mostra viene interrotto per più di un mese per permettere la creazione e poi lo smantellamento delle strutture (residente).*

*Viviamo ogni anno come residenti le limitazioni di traffico e divieto di sosta attorno alla Mostra. Il traffico lungo la direttrice via Sandro Gallo /Santa Maria Elisabetta è diventato caotico e pericoloso tanto che gli incidenti sono pressoché quotidiani (residente).*

*È normale che in una domenica di agosto non ci sia un ferry bis per tornare verso la terraferma? Vicino alla mostra del cinema, pieno di turisti, servizio strapagato e alle 21.20 siamo ancora qui ad aspettare il ferry! (residente).*

A ciò si aggiunge **sicurezza** scarsa e problemi di **connessione**, in quanto entrambi concentrati nei luoghi della Mostra:

*Oppure il fatto che la connessione internet nelle case diventa quasi inesistente perché viene tutta indirizzata verso la Mostra (residente).*

*La Mostra del Cinema si becca tutta la banda. Come al solito (residente).*

*Ma vorrei capire quanto sarà garantita la NOSTRA sicurezza di isolani in questi giorni. È tana libera tutti? Noi siamo una comunità che per 365 giorni all'anno ha bisogno della stessa tutela di cui godono gli altri paesi. Non per 354 giorni (residente).*

Negli ultimi anni un altro fattore di disagio per la popolazione, che contribuisce a farla sentire ancor più esclusa dall'evento è la difficoltà o totale impossibilità di prenotare la **visione dei film** durante la Mostra:

*Dopo una settimana, qualcuno di noi è riuscito a vedere 2 film ma mai quelli che voleva. Qualcuno ne ha visto 1 e due ragazze NESSUNO (residente).*

*Ad esempio, quando siamo entrati in sistema perché proprio in quel momento il film dovrebbe essere prenotabile (a partire da 72 ore prima) incredibilmente era già tutto esaurito (residente).*

Infine, un ultimo disagio è quello di una **manutenzione** scarsa o assente nei periodi o nei luoghi lontani dalla Mostra. Ciò vale sia per il verde pubblico, l'asset stradale e le spiagge, ma anche per i luoghi simbolo dell'isola, come il Des Bains e l'ex Ospedale al Mare:

*D'altronde è noto che qui al Lido non si spende nulla per migliorare questa bellissima isola (residente).*

*Mostra o no vedremo se si continuerà a migliorare. Non solo per effetto della mostra ci sono strade molto pericolose con buche segnate di rosso da diversi mesi (residente).*

*In questa sala (Hotel Des Bains) ho fatto la festa per il mio matrimonio nel 1962, Vederla oggi, in queste condizioni e senza lampadari, è per me una stretta al cuore (residente).*

È stato, inoltre, possibile riscontrare tali disagi anche attraverso il questionario:

- All'affermazione "La Mostra contribuisce al mio benessere generale" il 56,7% dei rispondenti si definisce *per niente d'accordo*;
- Sempre il 56,7% non è *per niente d'accordo* con l'affermazione "La Mostra ha reso il Lido un luogo migliore in cui vivere".
- All'affermazione "La Mostra comporta un'interruzione/peggioramento nello svolgimento delle attività quotidiane (Mezzi pubblici, traffico, sovraffollamento)" il 76,8% dei rispondenti si dice *completamente d'accordo*.

Tali disagi alla popolazione non sono un problema delle ultime annate, ma come si legge dalla rassegna stampa, si tratta di una questione pluridecennale che non è mai stata risolta. A questo proposito sarebbe probabilmente compito della Municipalità cercare di migliorare la situazione o quanto meno cercare di comunicare con la popolazione. Ciò che però è emerso, dalle interviste con alcuni stakeholders, è l'altro lato della medaglia,



ovvero una popolazione che non comprende l'importanza che la Mostra ha per l'isola e quindi lamenta anche il minimo disagio:

*Ogni cosa che possa disturbare la mia quiete, il mio sonno alla 9 di sera, è una mentalità che si è sviluppata credo intorno agli anni '70 (Municipalità).*

*Io credo che ci sia una sorta di sport collettivo a enfatizzare sempre i disagi e raramente i pregi, però dovremmo ricordare, tutti bisognerebbe che si ricordassero, anche chi non possiede un albergo, anche chi non fa il tassista, anche chi non ha un ristorante che tutto quello che poi la Biennale in questo caso Cinema, ma vale anche per gli altri eventi, porta al territorio in qualche modo favorisce tutti gli abitanti del territorio (Organizzazione Biennale).*

*Ci sono sempre persone che si lamentano, devo dire che io dopo tanti anni una posizione un pochettino più cinica l'ho assunta. È un evento di taratura mondiale, di importanza mondiale, si fa punto e basta, vi lamentate? Lamentatevi (Organizzazione Biennale).*

Cercando di visualizzare da un lato le lamentele della popolazione e dall'altro la posizione assunta da alcuni stakeholder pubblici e privati sembrerebbe che sicuramente ci sia una forma di **opportunismo** da entrambi i lati, per cui la Mostra viene fatta a prescindere dai disagi che la popolazione lidense vive e i lidensi a sua volta pensano ai propri interessi, lamentando i disagi. Ma ciò che risalta maggiormente, e che verrà approfondito in seguito, è che questa forma di opportunismo da entrambi i lati non permette di visualizzare quella che, probabilmente, sarebbe la soluzione al problema ovvero una forma di **comunicazione** diretta a sottolineare il fatto che la Mostra sia vitale per l'isola e che i disagi sono inevitabili. Sarebbe quindi sicuramente necessaria *in primis* una forma di apertura verso la popolazione che cerchi di risolvere almeno in parte alcuni dei disagi, tra quelli elencati, ma in seguito una forma di comunicazione migliore potrebbe essere la soluzione per ovviare ai disagi che la popolazione vive. Successivamente, infatti, si parlerà di un problema di *framing* e quindi *comunicazione* che riguarda l'intero rapporto tra comunità e Mostra e non solo i disagi.

L'opportunismo è però comunque alimentato anche da un altro fattore, ovvero il fatto che alcuni **servizi** e la **manutenzione** di certe aree avvenga **solo durante il periodo la Mostra:**

*Dopo la mostra spariranno per altri 354 giorni (riferimento a nuovi mezzi della Polizia elettrica) (residente).*

*A parte gli scherzi, è una vergogna! Come sempre l'ordinaria manutenzione viene fatta solo nelle zone più in vista (residente).*

*Sistemano tutto una volta all'anno per la mostra del cinema e poi buona notte suonatori (residente).*

*La mostra del cinema va bene, ma andrebbe gestita con maggior rispetto della gente che vive al Lido tutto l'anno. Invece il Lido ogni anno viene preso, infiocchettato, masticato e dopo 10 giorni risputato e dimenticato (residente).*

Ancora una volta il questionario ha permesso di confermare questa problematica con il 77,4% dei rispondenti che si dicono *completamente d'accordo* all'affermazione "Durante la Mostra l'isola risulta ben curata, cosa che non vale per tutto il resto dell'anno".

Anche in questo caso una manutenzione più diffusa durante tutto l'anno e in luoghi altri alla Cittadella, oltre che una comunicazione più efficace sarebbe un passo oltre l'opportunità e verso la soluzione del problema. Una comunicazione più idonea farebbe comprendere ai cittadini che la manutenzione svolta in quei 10 giorni è comunque disponibile per l'isola durante tutto l'anno e forse la Mostra non verrebbe vissuta dai più con tanto distacco e fastidio.

### **3.4.2 Collaborazione**

La seconda dimensione aggregata individuata riguarda una **collaborazione** scarsa o assente sia nei confronti degli esercenti del Lido, sia della comunità locale. Sempre osservando i post e commenti nei social, si lamenta un coinvolgimento della popolazione scarso ed a sua volta una popolazione che vorrebbe essere coinvolta nel processo:

*È evidente che sono stati saltati alcuni passaggi che sarebbero indispensabili, ovvero coinvolgendo la popolazione nel processo (residente).*

*Il festival era una vera festa perché tutta l'isola era coinvolta (residente).*

*Ecco questo forse è mancato o è sfuggito agli organizzatori: il contatto con il terreno e le persone (residente).*

Per quanto riguarda **esercenti**, ed in particolar modo i ristoratori lo scontro è ormai pluridecennale (si veda paragrafo 3.1.1). I ristoratori vorrebbero che all'interno della

Cittadella operassero le loro attività e che quindi le ricadute economiche della Mostra rimanessero all'interno dell'isola:

*È proprio incredibile che nessuno dal comune o dalla biennale contatti i commercianti dell'isola per proporre una collaborazione durante la Mostra!! (residente).*

*Invece di provare il comune o biennale a domandare ai commercianti dell'isola se vogliono (ovviamente non a gratis) investire in questa zona all'interno della mostra, vengono concessi a persone di Treviso/Cavallino/Padova e altre località che sinceramente al lido non ci investono mai durante il resto dell'anno! (residente).*

*Sarebbe importante un coinvolgimento fattivo e collaborativo di tutte le realtà locali (residente).*

Allo stesso tempo dalle interviste emerge che i ristoranti sono sempre e comunque al completo durante la Mostra anche se non operano direttamente per essa, pertanto, le lamentele sembrano essere senza fondamento da un punto di vista di ricavi economici:

*Prenotare un ristorante durante la Mostra è una roba complicatissima. Allora l'anno scorso eravamo in periodo Covid e sono arrivate relativamente poche persone, mi ricordo io stesso che era più facile trovare posto, ma se lasciamo perdere il 2020, e vediamo negli anni precedenti, questa critica è ridicola (Organizzazione Biennale).*

Inoltre, gli intervistati di Biennale e della Municipalità lamentano una certa **passività** da parte degli stessi, ovvero vorrebbero essere coinvolti ma non hanno mai cercato di creare una proposta imprenditoriale valida che possa essere presa in considerazione da parte di Biennale:

*Risultano essere molto passivi, dobbiamo coinvolgerli, ma cerca di essere coinvolto anche tu, di proporre qualcosa, perché non partecipate voi e andate con la Biennale a parlarne e vi proponete come Consorzio di ristoratori per il Lido, fate voi come associazione una proposta invece di aspettare sempre che siano gli altri a spronarvi (Municipalità).*

*Sarebbe opportuno che gli alberghi trovassero nuove formule perché l'offerta squisitamente escursionistica o solamente balneare non bastano più (...) e soprattutto avere un progetto complessivo di hotellerie in grado di superare il grado di vetustà che spesso accompagna le strutture ricettive del Lido (ex Presidente di Biennale)*

Questa passività è evidentemente un ulteriore ostacolo ad una collaborazione che negli ultimi anni appare assente.

Per quanto, invece, concerne i residenti, le istituzioni ci raccontano di un certo grado di **ostilità e chiusura** da parte della popolazione come ulteriore ostacolo alla collaborazione:

*Io credo che ci sia una sorta di sport collettivo a enfatizzare sempre i disagi e raramente i pregi (Organizzazione Biennale).*

*Quello che è emerso è assolutamente reale, nel senso che fanno proprio ostruzionismo perché gli viene modificata la viabilità nonostante il servizio urbano venga notevolmente ampliato durante i 10 giorni della Mostra. Crea un fastidio, un fastidio che deriva un po' come se gli venisse ridotto lo spazio vitale (Consorzio).*

Anche in questa dimensione aggregata abbiamo le due fazioni, da un lato popolazione ed esercenti che non cercano di essere coinvolti dimostrando una certa passività e ostilità dall'altro Biennale e Municipalità che sembrano non cercare la collaborazione, realizzando, per esempio, strutture interne alla Cittadella che rispecchiano le reali esigenze della Mostra e dei suoi partecipanti senza coinvolgere il territorio.

### **3.4.3 Framing**

Terza dimensione aggregata riguarda un problema di **framing**, ovvero di visualizzazione di un'interpretazione unitaria e condivisa del valore dell'evento per il territorio tra tutti i soggetti che a quel territorio appartengono o vi operano. Al Lido questa visione unica e condivisa di cosa rappresenti la Mostra per il territorio e di quale sia il legame tra i due appare assente. È infatti palese come ci siano due pensieri diametralmente opposti in merito, che emergono a prescindere della fazione (comunità o istituzioni): da un lato c'è una parte della popolazione e di Biennale/Municipalità che vede un legame tra la Mostra e il Lido forte e positivo; dall'altro lato, un'altra parte di soggetti, sia facenti parte della comunità che delle istituzioni, che vedono un legame con il territorio inesistente, per cui si dice che la Mostra potrebbe essere organizzata ovunque. Questa dualità fa comprendere che non c'è una visione unica e condivisa di ciò che la Mostra rappresenta per il territorio e, ancora una volta, non c'è nessun soggetto che cerca di lavorare e di comunicare quest'associazione Lido-Mostra.

*Se pensi al Lido di Venezia allora a cosa pensi? penso che molti direbbero penso alla Mostra, quindi il **legame sicuramente c'è** (Organizzazione Biennale).*

Io dico di sì, **fortemente legate** perché tranne negli ultimi anni che si è cercato di cambiarne l'identità però il Lido è stato caratterizzato dal Casinò, dalla Mostra del Cinema, da un turismo balneare che ha insegnato al mondo come farlo (Municipalità).

La Mostra è un grande volano per tutta l'economia lidense e cittadina, un evento internazionale che ha contenuti importanti sotto l'aspetto culturale e cinematografico (residente).

Ti direi che oggi la Biennale è talmente forte, che se ti dovessi dire, guarda per questioni logistiche quest'anno la Mostra **si fa a Padova**, le star, il pubblico, i media seguirebbero comunque quella Mostra (Consorzio).

È UNA mostra d'arte cinematografica **non è l'unica** (residente).

**Non c'è attinenza** con ciò che c'è fuori dal perimetro (residente)

La Biennale e la Mostra sono qualcosa di collegato che potrebbe effettivamente **farsi anche al di fuori del Lido**, è chiaro che dall'altra parte sarebbe anche un po' snaturare le caratteristiche storiche della Mostra (...). Il Lido è sicuramente un contesto difficile per la Mostra, ma è **un elemento identificativo**, che connota la Mostra e fa parte della sua identità (Organizzazione Biennale).

Tale visione fortemente contrastante e confusionaria di quale sia il rapporto Lido-Mostra è visibile anche nel questionario volto alla popolazione. In esso due domande in particolare dimostrano una certa confusione nel comprendere questo rapporto. È stato innanzitutto chiesto "La Mostra è un elemento fondamentale dell'identità del Lido?" domanda alla quale più del 60% degli intervistati ha risposto *completamente d'accordo* o *quasi completamente d'accordo* (4-5 della scala Likert). Allo stesso tempo però alla domanda "Credi che il Lido e la Mostra siano due entità dipendenti per cui l'uno non può fare a meno dell'altro?" solo il 24,4% dei rispondenti si dichiara *per niente d'accordo* ed i restanti si spargono nelle altre possibilità di risposta senza ottenere un trend netto

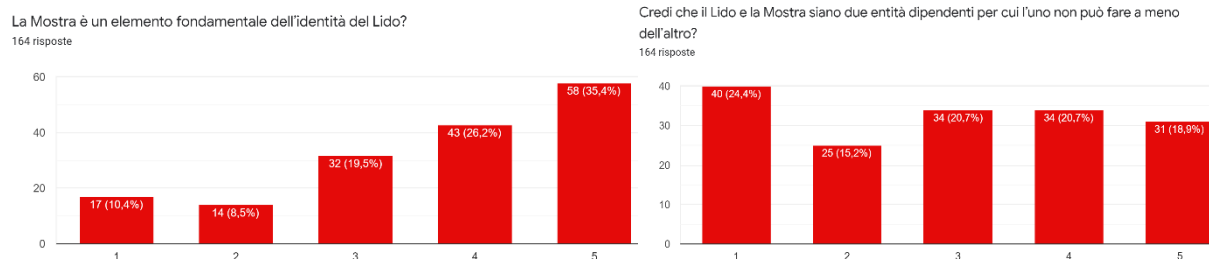


Tabella 7 Questionario (Domande 4-5, sezione "La percezione del Festival")

Stessa situazione si ripete con altre due domande. All'affermazione "Ho la percezione che l'isola venga sfruttata per svolgere la Mostra" il 60,4% dei rispondenti si dice *completamente* o *quasi completamente d'accordo*. All'affermazione diametralmente opposta, ovvero "Penso che la Mostra valorizzi l'isola e ne faccia conoscere la sua identità al pubblico internazionale" il 56,7% si definisce sempre *completamente* o *quasi completamente d'accordo*.

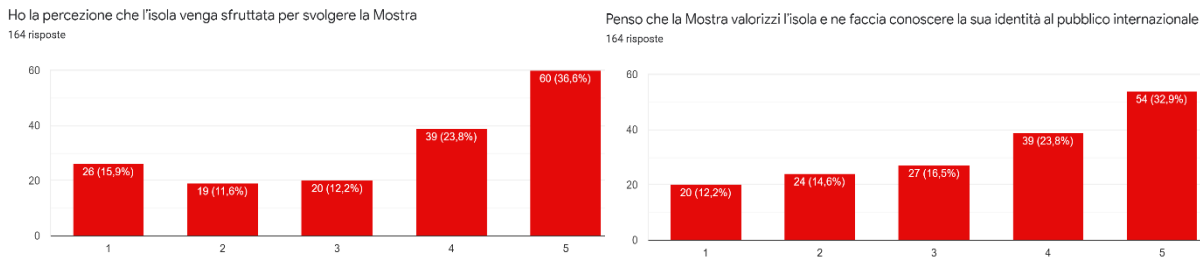


Tabella 8 Questionario (Domande 3-4, sezione "Impatti sul territorio")

La stessa situazione è poi riscontrabile all'affermazione "Vivo la Mostra più come un'intrusione nella mia vita quotidiana che un motivo d'orgoglio". Il 28,7% dei rispondenti si dice *per niente d'accordo*, quindi la vive come un motivo d'orgoglio e non come un'intrusione, mentre il 20,1% è *completamente d'accordo* con l'affermazione, quindi, vive la Mostra come un ospite indesiderato.

Come anticipato precedentemente (paragrafo 3.4.1) il problema di *framing* è netto e deriva da una comunicazione scarsa. Le istituzioni non dispongono di una figura che assuma il ruolo di *Destination Governor* che sappia mediare il rapporto con la comunità ed enfatizzare ciò che un evento come la Mostra porta al territorio, sia in termini economici, che culturali. La mancata comunicazione e quindi un frame comune e condiviso inesistente sono alla base di questo rapporto conflittuale che la popolazione dimostra nei confronti della Mostra. Vedremo, pertanto, che se *framing* e opportunismo sono le conseguenze di una comunicazione scarsa, a sua volta quest'ultima deriva da una *destination governance* che non rispecchia i criteri delle moderne teorie espresse dalla letteratura per una destinazione sostenibile e competitiva nel medio-lungo periodo.

### 3.4.4 Governance

Il tema della **governance** emerge da tre temi di secondo ordine principali: la **chiusura** verso il **territorio** e quindi una sua mancata valutazione in termini strategici; l'idea diffusa fra le istituzioni che per un evento di questa portata la **comunità non sia necessaria**; la **mancata continuità** durante tutto l'anno del rapporto identitario fra il Lido e la Mostra.

La chiusura nei confronti del territorio è testimoniata dai residenti che parlano di un'isola nell'isola e che allo stesso tempo si dimostrano desiderosi di essere parte di ciò:

*Una Mostra così chiusa in sé stessa non serve e in Gran Viale non porta nulla, un evento così dovrebbe essere aperto. Devono togliere la sbarra d'ingresso alla Cittadella e aprirsi al territorio (residente).*

*Non c'è mai stata la città attorno alla Mostra del cinema. È un'isola nell'isola (residente).*

*Il nostro appello è di inserire l'intera isola come parte integrante di questo evento (residente).*

*L'isola si sente estromessa e lamenta un mancato coinvolgimento (residente).*

*Ma la formula, i contenuti e la capacità attrattiva di quell'evento poggia molto poco o nulla nel luogo dove viene fatta (Organizzazione Biennale).*

Tale chiusura è strettamente correlata al successivo dei temi di secondo ordine ovvero l'idea diffusa fra le istituzioni che per un evento di respiro internazionale come la Mostra, l'inclusione della comunità non sia strettamente necessaria.

*Quindi, secondo me più si allarga la scala dell'evento, meno il discorso della partecipazione della comunità locale diventa fondamentale (...). Lì dove si alza il livello e la partecipazione della comunità locale diventa meno importante, diventa meno decisiva, poi se c'è chiaro che può essere un valore aggiunto, un plus, ma diventa meno decisiva (Organizzazione Biennale).*

*Non c'è questo coinvolgimento, ma è anche la sua natura, credo che anche la stessa Cannes non coinvolga la comunità locale, è un qualche cosa che si sviluppa, si tiene in quel luogo ma non credo coinvolga la comunità (Municipalità).*

*Forse il tipo di evento, legato al mondo dello spettacolo che prende e va e di conseguenza è un business elitario, è comunque un mondo chiuso, che si sposta e si sposta con le sue dinamiche, ciò che succede nelle mura della Mostra non ha niente a che vedere con ciò che succede al di fuori di quelle mura (Consorzio).*

L'idea generale è che per un Festival di questa portata l'obiettivo è il richiamo cinematografico e sui media. È stato inoltre affermato che l'obiettivo della Mostra delle ultime edizioni è cercare di avere una selezione più ristretta, ma curata, pensata solo per il Cinema e per attrarre il mondo del cinema, il suo obiettivo non è il richiamo turistico, ma la creazione di un festival di nicchia che esalti la settima arte e nient'altro (cit. Organizzazione Biennale). Questa è chiaramente un'ulteriore chiusura nei confronti del territorio e dei risvolti positivi che la Mostra potrebbe avere se pensata in un'ottica di governance differente.

Altro fattore problematico a livello di governance è una mancanza di progetti e riferimenti alla Mostra che possano perdurare tutto l'anno, in modo tale che questo connubio Lido-Mostra non valga solo per i 10 giorni della sua effettiva messa in scena ma continuino. I residenti lamentano questo fattore:

*Finalmente una mostra sulla mostra del cinema di Venezia ma questa mostra ci dovrebbe essere tutto l'anno (residente).*

*Potrebbero essere creati elementi ed eventi che diano continuità durante l'anno dando maggiori vantaggi alla cittadinanza anche in termini di riversamento di risorse per il mantenimento dell'isola e di attività culturali per i residenti (residente).*

*E le sale cinema funzionanti tutto l'anno organizzando alti festival o eventi riguardanti il tema. Perché smontare ogni volta il cubo rosso davanti al casino? (residente).*

*Perché il casinò è aperto solo 10 giorni all'anno? potrebbe esserci un museo permanente, fiere, seminari. Va combattuta l'idea dell'evento singolo dopo il quale non c'è nulla. (residente).*

A questo proposito le istituzioni nelle interviste riconoscono che il Lido rappresenta la Mostra solo in quei dieci giorni, ma non oltre e che forse delle iniziative ben pensate potrebbero essere una valutazione intelligente per far in modo che il Lido si identifichi permanentemente con la sua Mostra:

*Un piccolo androne di palazzo dove fai una sorta di mostra permanente con le foto degli attori, la storia della Mostra, secondo me funzionerebbe molto bene (...), sicuramente una riflessione da fare, un input da accogliere, non credo facilissimo da sviluppare con una proposta vincente però è una considerazione intelligente (Organizzazione Biennale).*

*Quindi il limite di non esserlo per tutto l'anno se non al momento espositivo è a mio personale giudizio una carenza della città (Municipalità).*



Infatti, c'era un progetto due, tre anni fa, un'idea, non so a che fase fosse, di creare un red carpet in maniera stabile, cioè che quel tappeto rosso fosse una pavimentazione mosaicata di rosso in modo da connotarlo con il colore simbolo della Mostra e renderlo fotografabile da chi veniva al Lido in un momento diverso dalla Mostra. Non c'è una scritta, una colonna, un'etichetta, non c'è un accidente fondamentale, e anche gli edifici come il cubo rosso vengono smantellati ogni anno (Consorzio).

Nonostante ciò, al momento non c'è nulla che ricordi che il Lido è l'isola della Mostra se la si frequenta al di fuori del periodo di sua effettiva realizzazione.

### 3.5 Discussione dei risultati

Partendo dalla descrizione delle 4 dimensioni aggregate individuate nell'applicazione della Metodologia di Gioia, è possibile fare alcune considerazioni per fornire un quadro d'insieme di quella che risulta essere la situazione nella destinazione e passare successivamente a discutere i risultati e capirne le implicazioni teoriche e manageriali che ne derivano.

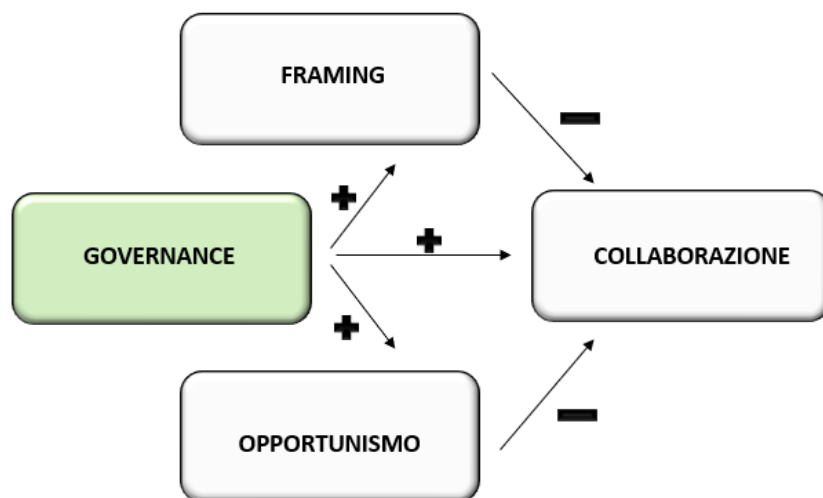


Tabella 9 Conceptual model.

Il modello concettuale realizzato (Tabella 9) vuole pertanto dare una visione generale di quella che è la situazione in questa destinazione e dei rapporti che intercorrono tra la comunità locale e le istituzioni. Se le 4 problematiche principali o dimensioni aggregate, sono la mancanza di un frame unitario e condiviso, difficoltà di collaborazione tra le due parti, opportunismo da parte di entrambi e singoli problemi di governance, ciò che probabilmente porterebbe a risolvere l'intera situazione e che sembra mancare in

questa destinazione è l'applicazione di un **modello di governance** ragionato e pensato sulla situazione concreta, che includa tutte le variabili che necessariamente si devono valutare in un *network* di destinazione che si possa definire tale, come suggerito da modelli come quello di Ritchie e Crouch (paragrafo 1.4.3) o Wang (paragrafo 1.4.2). Un piano di *governance* studiato sul caso concreto andrebbe a risolvere non solo le tre problematiche individuate al di sotto dell'omonima dimensione aggregata, ma anche i problemi di collaborazione, framing e opportunismo.

### **3.6 Riflessioni conclusive e riferimenti alla teoria**

Alla luce dell'indagine effettuata e dell'individuazione delle dimensioni aggregate ottenute attraverso l'applicazione della Metodologia di Gioia è possibile ricreare un quadro d'insieme di quale sia l'attuale situazione della destinazione Lido, confrontandola con la teoria relativa.

Ciò che è evidente, ancor prima di valutare il rapporto della Mostra con il territorio, è la totale mancanza di un piano strategico per la destinazione Lido. Il Lido, una volta definito Isola d'Oro per il suo aspetto lussureggiante, era una meta per un turismo d'élite, quindi di nicchia, che già allora voleva differenziarsi dalle prime forme di massa presenti nell'isola principale di Venezia. Si legge ovunque, ed è stato ribadito nelle interviste, che il Lido doveva essere la spiaggia ricca e di nicchia di Venezia, motivo per cui proprio qui è nata la Mostra: un festival dedicato alla settima arte che avrebbe attratto personaggi illustri, appassionati di cultura, personalità di spicco. Ad oggi, questa *mission* per il Lido sembra essere scomparsa, sia osservando il livello di cura dell'isola (es. Hotel Des Bains, ex Ospedale al Mare, il Buco, scarsa manutenzione, trasporti inefficienti) sia a livello di *governance*. Nessuno degli intervistati, né le ricerche sul web, hanno prodotto dei risultati in merito a quale sia la *vision* per il Lido, che destinazione vuole essere oggi e nel lungo periodo. Questa situazione di mancanza di piani strategici è forse una conseguenza di quella che è la politica turistica degli ultimi decenni in tutta Venezia. Viene lamentata, ormai da lungo tempo, la situazione dell'isola come una meta di turismo prettamente escursionistico, che tende perciò a spendere poco o nulla nell'isola e a non pernottare. Per ovviare a questo problema non si rinvengono piani strategici ragionati, ovvero un chiaro, informato e approfondito approccio al *destination management* e *governance*, che sappia valutare tutte le variabili come nei modelli citati

di Wang (1.4.2) o Ritchie e Crouch (1.4.3), ma si adottano piuttosto soluzioni provvisorie che non possono avere effetti nel medio-lungo periodo, come la tassa d'entrata nella città.

Procedendo con le riflessioni e focalizzandosi sul ruolo della Mostra nel Lido, è noto che, secondo la letteratura, gli eventi, e i festival in particolar modo, possono fungere da creatore dell'immagine e dell'identità della destinazione, ovviamente sempre se inseriti in un piano di *governance* più ampio (paragrafo 2.2.1). La Mostra per il Lido potrebbe, pertanto, fungere da strumento strategico per la definizione dell'**identità** del Lido. Cosa che non avviene proprio perché non è presente un *piano di governance* che punti alla creazione della "destinazione Lido" e che pertanto conduce al conseguente inutilizzo della Mostra come strumento strategico nella definizione di un'immagine e di un brand di destinazione. Non c'è un piano strategico, non c'è l'applicazione di un modello teorico, non c'è un *metamanager* che cerchi di mediare tutta la situazione fra il network di stakeholders e comunità e tantomeno si rinviene l'esistenza di un *network* vero e proprio. Si ritorna ai risultati emersi dall'indagine sulla *Data Structure*, secondo cui tale mancanza di un piano di governance comporta:

- la scarsissima volontà di collaborazione (3.4.2), in quanto un *network* di destinazione vero e proprio non esiste;
- forme di opportunismo da parte di tutti i soggetti operanti sul territorio che non hanno un piano ragionato e condiviso da seguire;
- la quasi completa mancanza di un frame unitario e condiviso di quella che è la destinazione più in generale e nello specifico del rapporto tra la Mostra e il territorio.

L'assenza di un piano di governance turistica porta gli attori della destinazione a chiudersi nella loro singola realtà di comunità locale, organizzatore del festival, esercente, municipalità e a voler soddisfare i propri singoli interessi, in quanto una visione comune a cui tendere è sembra non sussistere.

Successivamente, il fatto che la Mostra sembri non dimostrare uno spiccato interesse nel coinvolgere la popolazione è una conseguenza della situazione appena descritta. Mancando un approccio alla governance turistica e non essendo, pertanto, la Mostra inserita in esso, molti dei fattori che andrebbero valutati, come la comunità locale, non

sono presi in considerazione. L'idea generale che è emersa dalle interviste con le istituzioni, infatti, è che la Mostra possa andare avanti anche senza il coinvolgimento della popolazione, in quanto festival diretto ad altri target. Sicuramente, come testimoniano le sue 78 edizioni e i suoi 90 anni di storia di successi la Mostra può sopravvivere anche senza che la comunità sia parte integrante del progetto, ma ciò che non sopravvive senza la comunità è la destinazione nella sua totalità. Una destinazione che non coinvolge coloro che sono i portatori dei valori, delle tradizioni, dei costumi e più in generale dell'identità del luogo non può pensare di sopravvivere, in quanto manca totalmente di **autenticità**. Coinvolgere la popolazione nell'organizzazione della Mostra ascoltando esigenze, desideri e idee, o più semplicemente comunicando apertamente i progetti e la loro messa in atto, avrebbe un risvolto positivo per la destinazione nel suo insieme. Una comunità, che si sente parte dei progetti che si realizzano nel proprio territorio, è sicuramente più incentivata ad accettare meglio i disagi e a contribuire alla buona riuscita. Viceversa, come emerge dalla letteratura (paragrafo 2.2.1) una comunità esclusa comporta frequentemente un rifiuto da parte della stessa nei confronti dell'evento, di cui non si percepiscono i benefici. La comunità percepisce l'evento come un cambiamento non voluto, i turisti come degli invasori, soffrono di mancanza di privacy e possono avere la sensazione che la propria identità venga sfruttata senza nemmeno essere stati consultati (Yeoman, 2006; Johansson & Kociatkiewicz, 2011): situazione simile a quelle che ritroviamo al Lido.

Altro punto di discussione molto importante, emerso sempre dalle interviste, è l'idea che la Mostra abbia trovato negli ultimi anni uno scopo altro, rispetto a quello di attrattiva turistica. È, infatti, emerso che la Mostra ha trovato la sua chiave di successo, che la differenzia rispetto ad altri festival del cinema (come Toronto o Berlino), proprio nell'essere un evento di nicchia, che dedica sé stesso al cinema e alla produzione cinematografica, per cui oggi sono le produzioni stesse e i film a scegliere la Mostra e non viceversa. A questo punto è possibile rispondere affermando che la Mostra non ha mai voluto richiamare le masse come altri festival, sin dalla sua nascita. Come più volte sottolineato, la Mostra nasce sì per aumentare il richiamo turistico dell'isola, ma sempre per attrarre un tipo di clientela d'élite. Inserire la Mostra in un progetto più ampio di governance turistica non significherebbe attrarre un turismo di massa nell'isola, ma dovrebbe essere pensato proprio in base alla situazione concreta e in base agli scopi che ci si vuole prefissare, ovvero la realizzazione di una destinazione di nicchia, volta ad un

turismo elitario e culturale. A sua volta, coinvolgere la popolazione in questo progetto non sarebbe solo necessario, ma un punto strategico importante in quanto ad un tipo di turismo simile è doveroso proporre un'offerta che possa definirsi realmente autentica e, come già ribadito, la comunità è la chiave del raggiungimento dell'autenticità in una destinazione.

Infine, è opportuno osservare che molti dei problemi che affliggono l'isola potrebbero probabilmente essere risolti sempre adottando un piano di governance turistica ragionato. La comunità, se coinvolta nell'evento e nei piani più generali di sviluppo turistico della destinazione, sarebbe sicuramente più incentivata ad accettare i disagi, in quanto vedrebbe che dall'altro lato ci sono anche dei risvolti positivi. Non farebbe sicuramente opposizione a molti dei progetti che si propongono sull'isola, come avviene oggi, e per esempio la proposta di rivalutazione dell'ex Ospedale al Mare come resort di lusso che mantenga parte della sua vocazione a centro termale e talassoterapico verrebbe vista positivamente, sempre se comunicata con mezzi idonei e sottolineati i benefici, oltre che il suo inserimento in progetti turistici più ampi. Stessa cosa vale sicuramente per i servizi e le attività nell'isola che, ad oggi, non sono sufficienti per un luogo che possa definirsi destinazione (collegamenti scarsi, mancanza di iniziative invernali, poche strutture ricettive, pochi ristoranti di livello). Una destinazione che abbia un progetto solido e condiviso da tutti sul lungo periodo è portata a investire sia a livello pubblico che privato e a migliorarsi.

Volendo trarre una conclusione finale del caso studio in esame estremamente sintetica si potrebbe, probabilmente, dire che non è la Mostra che erra nel non coinvolgere la popolazione, ma l'intera destinazione che non inserisce la Mostra in un progetto più ampio di *destination governance*, e che conseguentemente non valuta la comunità che il quel luogo risiede.

## Conclusioni

Lo scopo del presente elaborato è stato quello di esplorare, prima teoricamente e poi empiricamente, il ruolo e l'importanza del coinvolgimento della comunità locale all'interno di un *network* di destinazione, ed in particolare nella realizzazione di un evento sul suo territorio.

La letteratura in merito conferisce un ruolo cruciale alla comunità locale della destinazione, sia per i benefici diretti che il suo coinvolgimento comporta, sia per le ricadute conseguenti. Esplorando, inizialmente, la letteratura più generica in fatto di *destination governance* già emerge una prima valutazione del valore della comunità. Nel modello Wang la creazione di un capitale sociale e della *community building* è inserita tra le motivazioni che possono spingere una destinazione alla realizzazione di un network di collaborazione (1.4.2). Nel modello di Ritchie e Crouch, la si inserisce dapprima nei *comparative advantage*, ovvero nella dotazione di risorse e di competenze di cui la destinazione dispone per sua natura, ed anche nel macro-ambiente, che riguarda tutte quelle dimensioni esterne al settore turistico che però possono avere degli impatti diretti su di esso (1.4.3). Andando, invece, ad esplorare la letteratura specifica sul tema, l'importanza che viene attribuita alla comunità è a dir poco vasta, in particolare nella realizzazione della fattispecie festival. In essa, la comunità sembra essere quell'elemento cruciale che comporta l'ottenimento di tutti gli altri fattori di successo del festival. Una comunità coinvolta è una comunità coesa ed orgogliosa che contribuisce a creare un territorio dai forti valori identitari e che a sua volta è più propenso a ad accettare e creare una buona leadership e un network. Quest'ultimi due fattori permettono la creazione di un brand e di una forte immagine di destinazione che conduce alla soddisfazione del visitatore, che in questo modo vive un'esperienza autentica. Visitatori soddisfatti, divengono leali e apportano benefici culturali ed economici al territorio che tornano a riversarsi sulla comunità stessa e più in generale sulla destinazione (figura 17, pag.83).

L'indagine empirica ha, pertanto, voluto capire quanto queste teorie si possano applicare ad un caso concreto. Ciò che è emerso studiando il territorio del Lido, la sua comunità e la Mostra del Cinema è la quasi totale mancanza di coinvolgimento della popolazione nella realizzazione del festival, in quanto ritenuto dalle istituzioni un evento chiuso, d'élite e di nicchia, che ha nulla o poco a che vedere con il territorio. Nonostante

tale collaborazione mancata, il festival sopravvive da 90 anni e non sembra avere difficoltà nel resistere nel medio-lungo periodo. Valutando questo fattore, si potrebbe pertanto pensare che la comunità non sia tanto necessaria per la buona riuscita di un festival, ma addentrandosi nella riflessione dei risultati le teorie espresse dalla letteratura sembrano venire in realtà confermate. Se, infatti, la Mostra può perdurare anche senza la comunità, ciò che sembra non sopravvivere al Lido senza di essa è il Lido stesso, inteso come destinazione turistica. Ad oggi il Lido non presenta alcun piano strategico di governance, non ha una *mission*, una *vision* o un *brand*, e non c'è un'istituzione che assuma il ruolo di *destination governor*. Tale mancanza si rispecchia nell'inutilizzo e decadenza di molti suoi edifici simbolo, nello scontro tra comunità e istituzioni (Biennale/Municipalità), nell'opportunismo di entrambi, nella mancanza di un *frame* unitario e condiviso di cosa il Lido rappresenti, nell'assenza di rapporti di collaborazione e di conseguente creazione di un *network*, nella mancata comunicazione fra attori e, infine, nell'atteggiamento ostile, chiuso e passivo della popolazione verso qualunque progetto si cerchi di proporre per l'isola ed in particolare nei confronti della Mostra. Inserire la Mostra all'interno di un piano strategico più ampio di governance territoriale, in cui la comunità possa dare il suo apporto in termini di costruzione dell'identità, potrebbe essere la soluzione ai problemi che l'isola vive ormai da decenni. Riscoprire un turismo di nicchia, elitario e culturale, che sia interessato a eventi come la Mostra e che riesca a vedere nell'identità del Lido "il luogo della Mostra" è ciò di cui forse l'isola necessita e questo può essere attuato solo attraverso un chiaro, informato e approfondito approccio alla *destination governance*, che preveda ovviamente il coinvolgimento della comunità.

La ricerca presenta, in ogni caso, dei limiti. Gli stakeholders intervistati avrebbero dovuto essere in numero maggiore e sarebbe utile, in futuro, ottenere una risposta maggiore al questionario, con relativa profilazione dei rispondenti, per comprendere chi sia effettivamente ostile alla Mostra e a quale categoria appartenga. In futuro sarebbe interessante cercare di andare ad osservare meglio il perché non ci sia volontà di trasformare o, meglio, di riportare il Lido ad essere una destinazione per un turismo d'élite, cosa o chi ostacola questa possibilità e, sicuramente, scoprire se in futuro ci sarà mai un cambio di tendenza in questo senso, sia da parte delle istituzioni che della comunità.

## Bibliografia

- Addis, M. (2007), *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Pearson Paravia Bruno Mondadori S.p.A.
- Ahrne, G., Brunsson, N. (2011), Organization outside organizations: the significance of partial organization, *Organization* (London, England), Vol.18(1), 83-104.
- Albrecht, J. (2013), Networking for sustainable tourism – towards a research agenda, *Journal of Sustainable Tourism*, 21:5, 639-657.
- Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., McDonnell, I. (2005), *Festival and special event management*, 3. ed. Milton, Qld: Wiley.
- Andersson, T.D., Getz, D. (2008), Stakeholder Management Strategies of Festivals, *Journal of Convention & Event Tourism*, 9:3, 199-220.
- Antonioli Corigliano, M., Baggio, R. (2011), *Internet e Turismo 2.0*, Egea.
- Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2010a), Improving tourism destination governance: a complexity science approach, *Tourism Review* 65(4): 51–60.
- Baggio, R., Valeri, M. (2020), Network science and sustainable performance of family businesses in tourism, *Journal of Family business management*.
- Barzolari, M. M., Moretti, A. (2018), A dynamic perspective on destination governance success: The case of an emerging network in the Dolomites, Working Paper Series – Ca' Foscari University, n. 4/2018.
- Beaumont, N., Dredge, D. (2010), Local tourism governance: A comparison of three network approaches, *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1): 7–28.
- Beritelli, P. (2011), Cooperation among prominent actors in a tourist destination, *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 607–629.
- Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2007). Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107.
- Bichler, B. F. (2021), Designing tourism governance: The role of local residents, *Journal of Destination Marketing & Management*, vol.19.
- Bieger, T. (1998), Reengineering destination marketing, *Tourism Review*, 53(3): 4–17.



- Bieger, T. (2000), Destination Management e finanziamenti, in *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner, H., Weiermair, K. Touring Club Italiano, Milano.
- Bodega, D., Cioccarelli, G., De Nicolai, S. (2004), New interorganizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism, *Tourism Review*, 59(3), 13-19
- Boitani, A. (2012), Dizionario online di Economia e Finanza, Treccani.
- Boley, B., McGehee, N. (2014), Measuring empowerment: Developing and validating the Resident Empowerment through Tourism Scale (RETS), *Tourism Management*, 45, 85-94.
- Boley, B., McGehee, N., Perdue, R., R., Long, P. (2014), Empowerment and resident attitudes toward tourism: Strengthening the theoretical foundation through a Weberian lens, *Annals of Tourism Research*, 49 33-50.
- Boley, B., Strzelecka, M., Watson, A. (2018), Place distinctiveness, psychological empowerment, and support for tourism, *Annals of Tourism Research*, 70 137-139.
- Bordas, E. (1994), Competitiveness of tourist destinations in long distance market. *Tourism Review*, 49(3): 3-9.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B. R., Sheehan, L. (2010), Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31(5): 572-589.
- Bramwell, B., Lane, B. (2011), Critical research on the governance of tourism and sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, 19:4-5, 411-421.
- Brown, G., Jago, L., Chalip, L., Ali, S., Mules, T. (2011), *Events and Destination Management*, in Marketing and Management: Theories and Applications, a cura di Wang, Y., Pizam, A., CAB International, Wallingford, UK.
- Brunetti, F. (2002), *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in M. Franch (a cura di) Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale, Giappichelli, Torino.
- Buhalis, D. (1997), Information technology as a strategic tool for economic, social, cultural and environmental benefits enhancement of tourism at destination regions, *Progress in Tourism and Hospitality Research* 3, 71-93.
- Buhalis, D. (2000), Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1): 97-116.

- Buhalis, D., Amaranggana, A. (2013) Smart Tourism Destinations, Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services, *Research Gate*.
- Bynum, B., Strzeleckab, M., Watson, A. (2018), Place distinctiveness, psychological empowerment, and support for tourism, *Annals of Tourism Research* 70 (2018) 137–139.
- Carù, A., Cova, B. (2007), *Consuming Experiences. An Introduction*, in Carù A., Cova B. (a cura di) *Consuming Experiences*, Routledge, New York.
- Cohen, E. (2007), Authenticity in tourism studies: après la lute, *Tourism Recreation Research*, 32, 75–82.
- Cohen, E., Cohen, S. A. (2012), Current sociological theories and issues in tourism, *Annals of Tourism Research*, 39(4): 2177–2202.
- Copans, V. (2020), How Destinations Are Reinventing Themselves Through Virtual Event Platforms, Virginia Tech.
- d'Angella, F., Sainaghi, R. (2004), Building competitive advantage of district firms: the role of the network and the company. In: Keller P., Bieger, T. [eds.]: *The future of small and medium sized enterprises in tourism*. St. Gallen, AIEST.
- d'Angella, F., Sainaghi, R., Friel, M., Miglietta, A. (2021), Cultural events for a sustainable tourism development in urban destinations: the case of Milan's week, *Sinergie-Italian Journal of Management*, Vol.39, N°1.
- D'Eramo, M. (2018), *Il selfie del mondo, Indagine sull'età del turismo*, Feltrinelli editore, Milano.
- d'Angella, F., De Carlo, M., Sainaghi, R. (2010), Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations, *Tourism Review*, 65(4), 61-73.
- Davis, D., J. Allen, Cosenza R. M., (1988), Segmenting Local Residents by their Attitudes, Interests and Opinions Toward Tourism, *Journal of Travel Research* 27(2):2-8.
- De la Ballina Ballina F. Javier (2020), Conceptualization of tourist destinations using the "SmartMax" approach: An application to the Gijón destination (Spain), *Journal of Destination Marketing & Management*.
- Del Bò, C. (2018), *Etica del Turismo – Responsabilità, sostenibilità, equità*, Carocci editore, Roma.
- Della Lucia, M. (2010), *Offerta della destinazione in chiave sistemico-distrettuale* in Marketing delle destinazioni turistiche a cura di M. Franch, McGraw-Hill, Milano.

- Derrett, R. (2003), Festivals & Regional Destinations: How Festivals Demonstrate a Sense of Community & Place, *Rural Society*, 13:1, 35-53.
- Devine, A., Quinn, B. (2019), Building social capital in a divided city: the potential of events, *Journal of Sustainable Tourism*, 27:10, 1495-1512.
- DMAI (2008), *The Future of Destination Marketing: Tradition, Transition, and Transformation*. Destination Marketing Association International, Washington, DC.
- DMAI (2014), *Destination Next: A Strategic Road Map for the Next Generation of Global Destination Marketing*, Washington.
- Doe, F., Preko, A., Akroful, H., & Okai-Anderson, E. K. (2021), Festival tourism and socioeconomic development: case of Kwahu traditional areas of Ghana, *International Hospitality Review*.
- Douglas, N., Douglas, N., Derrett, R. (2001), *Special Interest Tourism*, John Wiley and Sons.
- Dredge, D. (2010), Place change and tourism development conflict: evaluating public interest, *Tourism Management*, 31, 104–112.
- Dredge, D. and Jenkins, J. (2007) *Tourism Planning and Policy*. John Wiley, Brisbane, Queensland.
- Duran, E., Hamarat, B., Özkul, E. (2014), A sustainable festival management model: the case of International Troia festival, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, VOL. 8 NO. 2, pp. 173-193.
- Elmazi, L., Pjero, E., Bazini, E. (2006). *Tourist destination as a business system and the application of marketing in destination management*. In International Conference of Trends, Impacts, Policies and Tourism Development. Heraklion, Greece 15–18.06.
- Favero, G., Moretti, A., The Venice International Film Festival and the City: Building a Cultural Tourist Destination by Juxtaposition, in in Dammen, I. V., de Munck, B., Miles, A. (2018), *Cities and Creativity: From the Reinassance to the Present*, Taylor and Francis Group.
- Ferrari S., (2012), *Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, CEDAM, Padova.
- Flagestad, A. (2002), *Strategic success and organisational structure in winter sports destinations. A multiple stakeholder approach to measuring organizational performance in Scandinavian and Swiss case studies*. Östersund, ETOUR.
- Framke, W. (2001), *The 'destination': A problematic concept*. Paper presented at 10th Nordic Tourism Research Conference, Vasa 19–20.10.2001.

- Franch, M. (2002), *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- Franch, M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano.
- Franch, M., Martini, U., Buffa, F. (2010), Roles and opinions of primary and secondary stakeholders within community-type destinations, in *Tourism Review*, 65(4), 74-86.
- Getz, D. (2005), *Event management & Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, New York.
- Getz, D. (2007), *Event studies: theory, research and policy for planned events*, Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Getz, D. (2008), Event tourism: Definition, evolution, and research, *Tourism Management*, 29 403–428.
- Getz, D., (2010), The nature and scope of festival studies, *International Journal of Event Management Research*, Volume 5, Number 1.
- Getz, D., Page, S., J. (2016), Progress and prospects for event tourism research, *Tourism Management*, 52, 593 – 631.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. (2004), Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49, No. 2, pp. 173-208.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton A. L. (2013), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods* 16(1) 15-31.
- Goldblatt, J. (1997), *Special Events – Best Practices in Modern Event Management*, John Wiley and Sons.
- Goldblatt, J. (2008), *Special Events: Event Leadership for a New World*, John Wiley and Sons.
- Herntrei, M. (2014), *Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusdestinationen: Bürgerbeteiligung als Erfolgsfaktor?*, Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden, Germany.
- Higgins-Desbiolles, F., Carnicelli, S., Krolikowski, C., Wijesinghe, G., Boluk, K. (2019), Degrowing tourism: Rethinking tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 27(12), 1926–1944.
- Holmes, K., Hughes, M., Mair, J., Carlsen, J. (2015), *Events and sustainability*, Routledge, London.
- Hu, Y., Ritchie, J. B. (1993): Measuring destination attractiveness: A contextual approach. *Journal of Travel Research*, 32(2): 25–34.

- Ian, Y. (2004), *Festival and events management: an international arts and culture perspective*, Amsterdam, Elsevier.
- Johansson, M., Kociatkiewicz, J. (2011), City festivals, creativity and control in staged urban experiences, *European Urban and Regional Studies* 18(4) 392–405.
- Joppe, M. (2018), Tourism policy and governance: Quo vadis?, *Tourism Management Perspectives*, 25, 201-204.
- Jurowski, C. (2011), *Tourism Development and Destination Community residents*, in *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, a cura di Wang, Y., Pizam, A., CAB International, Wallingford, UK.
- Knafou R., Stock M. (2003), “Tourisme” in Lévy J. et Lussault M., *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Berlin.
- Lankford, S., Howard, D. (1994), Developing a tourism impact attitude scale, *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, pp. 121-139.
- Laws, E., Agrusa, J.F., Richins, H. (2011), *Tourist Destination Governance: Practice, Theory and Issues*, CAB International: Cambridge, MA, USA.
- Leiper, N. 1979, The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry, *Annals of Tourism Research*, 6(4): 390–407.
- Liu, J. C., Sheldon, P. J., Var, T., (1987) Resident Perceptions of the Environmental Impacts of Tourism, *Annals of Tourism Research* 14:17-37.
- López, M.F.B.; Virto, N.R.; Manzano, J.A.; Miranda, J.G.M. (2018), Residents' attitude as determinant of tourism sustainability: The case of Trujillo, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 36–45.
- Mair, J. (2015), *The role of events in creating sustainable destinations*, in Hughes, M., Pforr, C. & Weaver, D. (Eds) *The Business of Sustainable Tourism*. Routledge.
- Mair, J. (2018), *The Routledge Handbook of Festivals*, Routledge.
- Mair, J., Whitford, M., (2013), An exploration of events research: event topics, themes and emerging trends, *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 6-30.
- Manente, M., Cerato, M. (2000), in *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner, H., Weiermair, K., Touring Club Italiano, Milano.

- Mariani M.M., Giorgio L. (2017), "The "Pink Night" festival revisited: meta events and the role of destination partnerships in staging event tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 62, pp. 89109.
- Martini, U. (2010), *Destination Management e governo del territorio* in Marketing delle destinazioni turistiche a cura di M. Franch, McGraw-Hill, Milano.
- Martini, U. (2010), *Destination Marketing*, in Marketing delle destinazioni turistiche a cura di M. Franch, McGraw-Hill, Milano.
- McCool, S.F., Martin, S.R. (2016), Community Attachment and Attitudes Toward Tourism Development, *Journal of Travel Research*, 32, 29–34.
- McDonnell, I., Allen, J., O'Toole, W. (1999), *Festival and Special Event Management*, John Wiley and Sons.
- McGehee, N.G., Andereck, K.L. (2004), Factors predicting rural resident's support of tourism, *Journal of Travel Research*, 43, 131-140.
- Montella, M., M. (2017), Wine Tourism and Sustainability: A Review, *Sustainability* 2017, 9, 113.
- Moretti, A., Zirpoli, F. (2016), *A Dynamic Theory of Network Failure: The Case of the Venice Film Festival and the Local Hospitality System*. *Organization Studies*, 37(5), 607-633.
- Murphy, P.E., (1985), *Tourism: A community approach*. Metheun, New York.
- Murphy, P.E., (1988), Community Driven Tourism Planning, *Tourism Management* 9:96-104.
- Negrusa, A., L., Toader, V., Rus, R.V. (2016), Cosma S.A., Study of Perceptions on Cultural Events' Sustainability, *Sustainability*, 8, 1269.
- Neuhofer, B., Celuch, K., To, T., L. (2020), Experience design and the dimensions of transformative festival experiences, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 32 No. 9, pp. 2881-2901.
- Oklobdžija, S. (2015), The role of events in tourism development, *BizInfo Journal*, Volume 6, Number 2, pp. 83-97.
- Park, S.B., Park, K. (2017), Thematic trends in event management research, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 848-861.
- Paulino, I., Lozano, S., Prats, L. (2021), Identifying tourism destinations from tourists' travel patterns, *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100508.

Pechlaner, H., Kozak, M., Volgger M. (2014), Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations?, *Tourism Review*, VOL. 69 NO. 1 2014, pp. 1-9.

Pechlaner, H., Paniccia, P., Raich, F., Valeri M. (2012), *Dal Destination management alla destination governance: problemi e prospettive*, in Destination governance, teoria ed esperienze, a cura di Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F., Giappichelli, Torino.

Pechlaner, H., Pichler, S., Volgger M. (2012), *Dal destination management alla destination governance: prospettive di gestione di destinazioni community e corporate based* in Destination governance, teoria ed esperienze, a cura di Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F., Giappichelli, Torino.

Pechlaner, H., Raich, F. (2006), Europa als touristisches Ziel. Governance von räumlichen Wettbewerbseinheiten des internationalen Tourismus, *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 50(2), 85-97.

Pechlaner, H., Weiermair, K. (2000), Organizzazioni di destinazione e fabbisogno di competenze, in *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner, H., Weiermair, K., Touring Club Italiano, Milano.

Picard, D., Robinson, M. (2006), *Remaking Worlds: Festivals, Tourism and Change*, in: Festivals, tourism and social change, Channel View Publications, p. 1-31.

Pike, S. (2016), *Destination marketing organizations—research opportunities in an era of uncertainty*, Paper presented at the Book of Abstracts-6th International Conference on Tourism.

Pike, S., Page, S. J. (2014), Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature, *Tourism Management*, 41, 202-227.

Podolny, J., Page, K. (1998), Network forms of organization, *Annual Review of Sociology*, Vol.24, pp.57-76.

Presenza, A., Cipollina, M. (2010), Analysing tourism stakeholders' networks, *Tourism Review*, VOL. 65 NO. 4, pp. 17-30.

Reinhold, S., Beritelli, P., Grünig, R. (2019), A business model typology for destination management organizations, *Tourism Review*, VOL. 74 NO. 6, pp. 1135-1152.

Rispoli, M., Tamma, M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.

- Ritchie, J.R., Crouch G. (2011), *A Model of Destination Competitiveness and Sustainability in Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, a cura di Wang, Y., Pizam, A. CAB International, Wallingford, UK.
- Rosato, P. F., Caputo, A., Valente, D., Pizzi S., 2030 Agenda and sustainable business models in tourism: A bibliometric analysis, *Ecological Indicators* 121 106978.
- Rubies, E.B. (2001), Improving public-private sectors cooperation in tourism: a new paradigm for destinations, *Tourism Review* 56(3/4), 38-41.
- Santana, G. (2004), Crisis management and tourism, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15, 299-321.
- Seaton, A. V., Bennett, M. M. (1997): *Marketing tourism products* in Źemła, M. (2016), Tourism destination: The networking approach, *Moravian geographical reports*, 2016, 24(4).
- Serra, J., Font, X. and Ivanova, M. (2016), Creating shared value in destination management organisations: the case of turisme de Barcelona, *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 6 No. 4.
- Sherwood, P. (2007), *A Triple Bottom Line Evaluation of the Impact of Special Events: The Development of Indicators*, Centre for Hospitality and Tourism Research.
- Stamboulis, Y., Skayannis, P. (2002), Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism Management*, 24, 35-43.
- Tamma, M. (2002), *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- Tamma, M. (2012), *Aspetti strategici della destination governance*, in *Destination governance, teoria ed esperienze*, a cura di Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F., Giappichelli, Torino.
- Tanford, S., Jung, S. (2017), Festival attributes and perceptions: A meta-analysis of relationships with satisfaction and loyalty, *Tourism Management*, 61 209-220.
- Thees, H., Pechlaner, H. Olbrich, N., Schuhbert, A. (2020), The Living Lab as a Tool to Promote Residents' Participation in Destination Governance, *Sustainability*, 12, 1120.
- Tölkes, C., Butzmann, E. (2018), Motivating Pro-Sustainable Behavior: The Potential of Green Events—A Case-Study from the Munich Streetlife Festival, *Sustainability*, 10, 3731.
- Tschurtschenthaler P. (2010), Destination marketing e destination management: potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche, in *Destination Management. Fondamenti di*



*marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, a cura di Pechlaner, H., Weiermair, K. Touring Club Italiano, Milano.

Uysal, R., Harrill, E., Woo (2011), *Destination Marketing Research: Issues and Challenges*, in *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, a cura di Wang, Y., Pizam, A., CAB International, Wallingford, UK.

Volgger, M., Erschbamer, G., Pechlaner, H., (2021), Destination design: New perspectives for tourism destination development, *Journal of Destination Marketing & Management*, 19 100561.

Volgger, M., Pechlaner, H. (2014), Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success, in *Tourism Management* 41, 64-75.

Volgger, M., Pechlaner, H. (2015), Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned?, *Tourism Review*, VOL. 70 NO. 4, pp. 298-312.

Volgger, M., Pechlaner, H., Pichler S. (2018), The practice of destination governance: A comparative analysis of key dimensions and underlying concepts, MPRA Paper No. 87886.

Wahab, S., Crampon, L.J. and Rothfield, L.M. (1976), *Tourism Marketing*. Tourism International Press, London.

Wang, Y. (2011), *Collaborative destination marketing: principles and applications* in *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, a cura di Wang, Y., Pizam, A., CAB International, Wallingford, UK.

Wang, Y. (2011), *Destination Marketing and Management: Scope, Definition and Structures* in *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, a cura di Wang, Y., Pizam, A., CAB International, Wallingford, UK.

Wang, Y.C., Xiang, Z. (2007), Towards a theoretical framework of collaborative destination marketing, *Journal of Travel Research*, 46, 75–85.

Williams, M., Bowdin, A J, G. (2007), Festival evaluation: An exploration of seven UK arts festivals, *Managing Leisure* 12, 187 –203.

Wilson, J., Arshed, N., Shaw, E., Pret, T. (2017), Expanding the Domain of Festival Research: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 195–213.

WTO (1995), *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics*. Technical Manual n. 1, WTO.

WTO (2002). Thinktank. World Tourism Organisation [online]. Available at: <http://www.world-tourism.org/education/menu.html>

Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., McMahon-Beattie, U. (2006), *Festival and Event Management: An International Arts and Cultural Perspective*, Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Knowledge Foundation, Dubai.

Žemła, M. (2016), *Tourism destination: The networking approach*, *Moravian geographical reports*, 2016, 24(4).

Ziakas, V., Getz, D. (2021), *Event portfolio management: An emerging transdisciplinary field of theory and praxis*, *Tourism Management* 83, 104233.

## Sitografia

Allied Market Research.com, <https://www.alliedmarketresearch.com/>, 21/06/2021.

Biennale di Venezia, <http://www.labiennale.org/>, 18/09/2021.

Enciclopedia Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/elenco-opere/Dizionario di Economia e Finanza/D](https://www.treccani.it/enciclopedia/elenco-opere/Dizionario%20di%20Economia%20e%20Finanza/D), 14/03/2021.

Facebook.com, <https://www.facebook.com/>, 19/09/2021.

Il Fatto Quotidiano, <https://www.ilfattoquotidiano.it/fq-magazine/>, 11/09/2021.

Il Metropolitan.it, <https://www.metropolitano.it/> 14/09/2021.

Ytali, <https://ytali.com/>, 14/09/2021

Lido di Venezia, <http://www.lidodivenezia.it/storia/>, 19/09/2021

Pernicola, C., *Psicologia e turismo. il community empowerment sulle comunità locali a vocazione turistica*, *Psicologia e Psicologi in rete*, <https://www.psiconline.it/>, 24/05/2021.

UNWTO, <https://www.unwto.org/>, 25/03/2021.

UNWTO (2019), *e-Library, Tourism statistics*. <https://www.e-unwto.org/toc/unwtotfb/current>, 25/03/2021.

Venezia e il suo Lido, <https://veneziaeilsuolido.it/>, 19/09/2021.

## **Ringraziamenti**

Giunta al termine di un percorso lungo, ma pieno di soddisfazioni, non posso non ringraziare le persone che ne sono state coinvolte e che mi hanno permesso di realizzarlo.

Ringrazio, innanzitutto, la docente Prof.ssa Moretti. La ringrazio per la sua infinita disponibilità, per aver creduto in me e nel mio progetto sin dal primo momento, per saper fare delle critiche nella maniera più costruttiva possibile e per saper dare vero valore a ciò che gli studenti elaborano. Una docente che è stata un supporto prima di tutto umano, oltre che accademico.

Ringrazio i miei genitori. Ringrazio mia mamma per avermi trasmesso l'amore per lo studio sin da piccola, per aver preteso tanto e mai mollato, per avermi insegnato che insieme è meglio. Ringrazio mio papà per avermi trasmesso il valore dello sforzo e della fatica quotidiano e di quanto l'impegno prima o poi ripaghi sempre. Ringrazio entrambi per avere sempre e comunque creduto in me e nelle mie capacità.

Ringrazio Filippo, un tassello fondamentale della mia vita e nel supporto in questo percorso. Tenacia, forza di volontà, persistenza e fiducia in sé stessi sono tutti valori che abbiamo cercato di costruire insieme per perseguire i nostri sogni e che sono sicura ci ripagheranno.

Ringrazio un'amica con la A maiuscola per esserci sempre da molti anni a questa parte al mio fianco. Grazie Claudia.

Ringrazio le mie compagne di corso di ieri e di oggi per aver reso questo percorso anomalo un po' più normale, per aver condiviso insieme tante paure e ansie, ma anche tante risate.

Ringrazio le amiche e gli amici di sempre, Giorgia, Valeria, Chiara, Diletta, Giovanni, Giorgia, Eleonora, Elena, Andrea, Silvia, Francesca, i miei nonni, mia zia Elisa e mio cugino Tommaso, la mia seconda famiglia in Germania, la mia Laila per aver sopportato 15 anni di studio a voce alta e, in generale, tutti coloro che fanno parte della mia vita, che hanno saputo regalarmi e insegnarmi qualcosa e a cui dedico un pezzo cuore.