

# Market-Driven Management ed eventi locali\*

*Antonella Capriello\*\* , Giovanni Fraquelli\*\*\**

## 1. Managerial Community Events

Negli ultimi anni, le attività collegate al tempo libero sono state ampiamente promosse come un mezzo per contrastare i problemi sociali ed economici nelle aree rurali. In particolare, le comunità rurali sono state identificate come località appropriate, dato il loro significativo patrimonio naturale e culturale. Tuttavia, sono normalmente caratterizzate da una debole situazione economica e da elevato depopolamento. Le potenzialità delle attività turistiche nel conseguire obiettivi di preservazione e conservazione ambientale sono state ampiamente riconosciute (Bramwell e Lane, 1993; Mathieson e Wall, 1982; Stewart, 1998). In un contesto rurale risulta anche importante assicurare una massa critica di attrazioni per incoraggiare la domanda turistica (Sharpley, 2002) e conseguire esternalità positive (Fleischer e Tchetchik, 2005). Inoltre, sussiste una domanda crescente di prodotti ricreativi, che consentono di stabilire una relazione equilibrata con il paesaggio e la natura.

Gli eventi sono frequentemente identificati nei piani per lo sviluppo di destinazioni turistiche e promossi come un'attrattiva per le attività ricreative dei visitatori. I benefici collegati all'ospitare eventi includono il rafforzamento dell'immagine di un luogo, la riduzione della pressione ambientale sulle principali attrazioni, l'aumento e il miglioramento delle infrastrutture e, l'attrazione di turisti nel periodo di bassa stagione (Getz, 2005, 2007).

I festival e gli eventi possono essere considerati un mezzo per il conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile, quando traguardi sociali, economici e ambientali sono inclusi nel programma politico e tradotti in misure fattive. Nel

---

\* Pur essendo il presente lavoro frutto dell'impegno comune, G. Fraquelli ha curato i §§ 1, 5; A. Capriello ha curato i §§ 2, 3, 4

\*\* Ricercatore Confermato di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Piemonte Orientale - A. Avogadro

\*\*\* Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi del Piemonte Orientale - A. Avogadro

descritto contesto gli obiettivi dovrebbero essere orientati ad alimentare la partecipazione locale e a conferire una proprietà dell'evento su base locale, attraverso un'equa distribuzione dei benefici e dei costi collegati al processo di crescita (Richards e Hall, 2000; Warburton, 1998). In coerenza con obiettivi di sviluppo sostenibile, i governi locali hanno spesso espresso il loro interesse a migliorare la qualità della vita dei residenti. Il loro indirizzo operativo può essere anche ottenuto attraverso una partecipazione attiva dei residenti alle iniziative, indirizzate a ripopolare le piazze delle loro comunità. Un confronto relativo ai calendari delle iniziative in Italia rileva che gli eventi locali sono diretti a promuovere sia le attività tradizionali (agricole e artigianali), sia la cultura popolare dell'area. Altre proposte sono orientate a coinvolgere i partecipanti, proponendo un approfondimento delle conoscenze concernenti il patrimonio naturale e storico delle comunità.

Il turismo dei festival e degli eventi potenzialmente contribuisce in modo positivo allo sviluppo di un contesto locale, ma quest'ultimo processo non è assicurato automaticamente (O'Sullivan e Jackson, 2002). L'equilibrio triangolare, rivolto a bilanciare l'interesse dei residenti, dei visitatori e degli organizzatori, è difficile da conseguire (Quinn, 2006). Inoltre, alcuni operatori nel comparto del turismo e degli eventi sono qualche volta poco consapevoli dei benefici associati agli eventi (Tomljenovic e Weber, 2004).

Gli eventi locali possono essere caratterizzati da una bassa domanda e un contenuto valore e, nella prospettiva del turismo, sono ritrattati come problematici. Getz (2008, 407) indica che le comunità possono richiedere investimenti e, in alcuni casi, sono disinteressate al turismo, poiché gli eventi hanno un rilievo prevalentemente per i residenti o un risvolto essenzialmente culturale. Tuttavia, è importante evidenziare che gli eventi collegati alla letteratura, ai fiori, alla musica o ad altre tematiche del tempo libero potrebbero essere considerati azioni promozionali meno ambiziose, ma avere un impatto socio-economico significativo sul contesto locale (Hughes, 1999). Thomas e Wood (2003) considerano che il miglioramento dell'esperienza della comunità è importante e può rafforzare il coinvolgimento locale e l'orgoglio dei residenti per la loro appartenenza. In effetti, nell'identificare il concetto di evento locale o di una comunità, Bowdin *et al.* (2006, 16) enfatizza: 'molte comunità realizzano numerosi festival ed eventi indirizzati per un'audience locale con l'obiettivo primario di intrattenimento. Questi eventi spesso producono una serie di benefici, includendo la creazione di orgoglio nella comunità, il rafforzamento di un sentimento di appartenenza e, la generazione di un attaccamento affettivo al luogo. Essi possono anche esporre le persone al contatto con nuove idee, incoraggiare la partecipazione ad attività sportive e/o artistiche, favorire la tolleranza e la diversità. Per tali ragioni le istituzioni locali spesso sostengono tali eventi come parte integrante delle strategie di sviluppo locale e culturale'.

Allo scopo di identificare il fenomeno analizzato la letteratura prevalente utilizza l'espressione *community ownership of event* ('proprietà dell'evento della comunità'). In effetti, gli eventi locali 'impiegano servizi volontari della comunità ospitante, luoghi pubblici come le strade, parchi e scuole e, sono prodotti sotto la direzione di autorità di governo locale o organizzazioni non governative, come club, organizzazioni di pubblica sicurezza o associazioni di categoria' (Janiskee,

1996, 404). Inoltre, dato l'attuale orientamento verso progetti rischiosi e dispendiosi di sviluppo turistico, numerosi festival rurali necessitano di poca assistenza da parte dello Stato o delle Istituzioni locali (Janiskee e Drews, 1998). Tuttavia, il conseguimento di questi obiettivi dipende da molteplici *stakeholders*, attivamente coinvolti nelle politiche di sviluppo (Bramwell, 1998).

Alla luce del descritto contesto, questo studio è indirizzato a proporre un preliminare modello concettuale per la promozione e l'organizzazione di eventi locali di successo. Il modello è formulato in armonia con i principi di *Market-Driven Management*. In effetti, i rapporti di potere tra gli *stakeholder* e le relazioni informali sono considerati variabili chiave nel comprendere e spiegare il coinvolgimento locale e la proprietà di un evento. Inoltre, la ricerca contribuisce agli studi sullo sviluppo di destinazioni in un contesto rurale, offrendo un modello preliminare diretto a identificare le strategie di marketing per gli organizzatori di eventi. Infine, il paradigma proposto può costituire un supporto nella formulazione delle politiche di sviluppo turistico, poiché i soggetti decisori non sono generalmente consci delle complesse relazioni informali, coinvolgenti gli *stakeholder* locali.

Il lavoro è strutturato come segue: la sezione 2 riporta i principi del *market-driven management* e le potenziali applicazioni nel comparto degli eventi; la sezione 3 concerne una rilevante revisione della letteratura relativa alle relazioni di potere degli *stakeholders*, ai processi di *networking* e alle tematiche critiche nella gestione degli eventi. La sezione 4 presenta il modello concettuale e la sezione 5 è focalizzata sulle conclusioni.

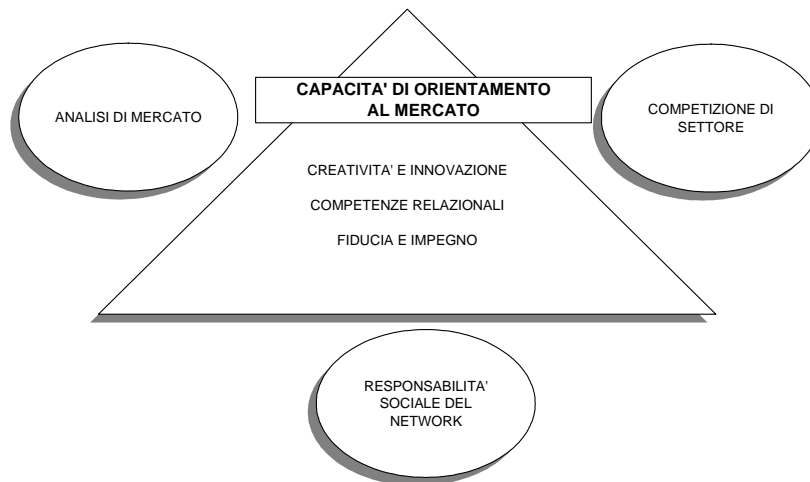
## **2. La potenzialità del *Market Driven Management* nel comparto degli eventi**

Secondo Brondoni (2007) il *Market-Driven Management* (MDM) è una filosofia manageriale, poiché implica una *outside - inside vision*. Questa visione strategica è diretta a superare i rivali con prodotti innovativi, tramite una competizione basata sul tempo. Il comparto degli eventi è anche caratterizzato dalla presenza di attori pubblici e organizzazioni senza scopo di lucro, in qualità di organizzatori. In particolare, Ring e Perry (1985) enfatizzano che, in presenza di istituzioni pubbliche, la separazione funzionale è orientata a ridurre gli abusi di poteri, ma frequentemente causa imprecisione e/o ambiguità nelle politiche e negli obiettivi. La mancanza di coordinamento tra i subsistemi e le procedure formali sono identificate come un vincolo temporale. Queste ultime esasperano i problemi collegati al processo decisionale e all'implementazione delle politiche, specialmente quando la cultura politica e ideologica tende a dominare sulla flessibilità tecnica.

Sebbene la divergenza di obiettivi e del processo strategico tra organizzazioni private e quelle pubbliche possa costituire un limite all'estesa applicazione del MDM, il marketing strategico degli eventi presuppone l'analisi dell'ambiente economico (Bowdin *et al.* 2006). Pertanto, le determinanti del MDM possono essere impiegate anche per la formazione di una visione strategica nel comparto degli eventi.

In Figura 1 il MDM è interrelato a tre principali componenti: l'analisi del mercato, la competizione di settore e la responsabilità sociale dell'impresa. In particolare, l'analisi di mercato deve essere collegata al concetto di prodotto formulato da Lambin (2004). Questa definizione è diretta ad enfatizzare il ruolo degli attributi di prodotto, come una soluzione complessiva ai problemi sentiti dal cliente. Inoltre, superando un orientamento al cliente, Lambin (2007) propone il termine di *'customer ecosystem'*. Tale termine rappresenta un contesto dinamico che include i clienti, i fornitori, i distributori e altri *stakeholder*. Nel caso dell'organizzazione e del marketing di un evento, si può impiegare il concetto di *'ecosistema locale'*. Quest'ultimo si basa sul complesso degli attori e delle relazioni, diretto alla gestione della catena del valore di un evento. In effetti, la creazione di valore si basa sulla presenza di molteplici *stakeholders* (Gummesson, 2007).

**Figura 1 :** *Market-Driven Management nel comparto degli eventi*



La seconda determinante, la competizione nell'industria, è collegata alla fase di maturità di numerose destinazioni turistiche nei Paesi occidentali e all'attuale eccesso di offerta di prodotti collegati al tempo libero, all'educazione e all'intrattenimento. La forte concorrenza rende difficile l'identificazione dei confini in tale mercato. Questo aspetto è anche dovuto all'avvento di un meta-mercato nel comparto *edutainment* e alla costante minaccia di servizi sostitutivi.

L'approccio MDM è basato sulla responsabilità sociale dell'impresa (Brondoni, 2006, Lambin, 2004). Questo significa che un'impresa accetta la responsabilità nei confronti dell'intera società, piuttosto che incentrare il suo operato su interessi limitati al breve periodo della sua organizzazione. La responsabilità sociale dell'impresa è collegata all'idea di sviluppo sostenibile, poiché essa include tematiche etiche connesse all'impatto ambientale e culturale su destinazioni fragili (Swarbrooke, 2003). Pertanto, tale orientamento implica l'innalzamento della qualità della vita nelle comunità locali. Nel caso di eventi locali, la presenza di differenti attori coinvolti nella promozione e realizzazione di iniziative conduce all'adozione del termine di *'Responsabilità Sociale del Network'*. L'idea è anche associata alla valutazione dell'impatto socio-economico di un evento

nella comunità ospitante, date le risorse finanziarie ricevute da istituzioni pubbliche. Ne consegue che essa si basa sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- la massimizzazione dei benefici economici attraverso il coinvolgimento di attori locali nella catena del valore dell'evento;
- la massimizzazione dei benefici sociali mediante il raggiungimento di obiettivi di integrazione sociale;
- la minimizzazione dell'impatto ambientale in coerenza con un modello di sviluppo sostenibile.

Nel contesto descritto, Day (1994) introduce il termine di 'capacità' per l'organizzazione orientata al mercato, in relazione ad un complesso di abilità e conoscenze esercitate tramite i processi organizzativi. Le capacità consentono alle imprese di coordinare le attività, impiegare le risorse e di apprendere e migliorare in modo continuo. In particolare, le capacità di orientamento al mercato giocano un ruolo centrale nello sviluppo di strategie relazionali (Day, 2000, 2007). In particolare, per coinvolgere gli attori centrali in una comunità, l'organizzatore di eventi dovrebbe possedere capacità di orientamento al mercato basate su competenze relazionali. Inoltre, creatività e innovazione sono rilevanti per attirare un'audience stabile e ringiovanire il prodotto ricreativo. Al fine di gestire la catena del valore di un evento, gli scambi collaborativi sono fondati sul network sociale, sulla congiunta soluzione di problemi, sull'impegno reciproco e, sulla fiducia.

### **3. L'ecosistema locale: *stakeholders* e processi di *networking***

La promozione e gestione di eventi locali di successo presuppongono una prioritaria valutazione delle relazioni di potere tra gli *stakeholders* e dei processi di *networking* nell'ecosistema locale. In effetti, l'organizzatore di eventi deve comprendere il ruolo e i rapporti degli attori locali nel rispettivo ecosistema. Pertanto, dati gli obiettivi del presente studio, è stata condotta una significativa revisione delle ricerche relative agli *stakeholders* e ai processi di *networking* nella letteratura del management, del turismo e degli eventi.

#### **3.1 Stakeholder e processi di *networking* nella letteratura manageriale**

A partire dagli anni Ottanta, l'idea che un'azienda avesse degli *stakeholders* è cresciuta per chiarire i processi decisionali e l'approccio gestionale adottato. Modelli strumentali sono stati proposti per spiegare l'esistenza o l'assenza di una connessione tra l'influenza esercitata dagli *stakeholders* e il raggiungimento dei tradizionali obiettivi aziendali (Donaldson e Preston, 1995). Tuttavia, la rilevanza del discorso teorico è focalizzata sulle potenzialità dell'approccio agli *stakeholders* nel coniugare le tradizionali misurazioni economiche con quelle rivolte ad evidenziare le *performance* ambientali (Harrison e Freeman, 1999). In particolare, lo sviluppo della letteratura manageriale si è focalizzato sulla definizione del concetto di 'stakeholder', anche se il termine è rimasto vago

(Jones e Wicks, 1999). Una definizione frequentemente citata è proposta da Freeman (1984). Essa identifica lo *stakeholder* come ‘qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione’ (*ibidem*, 46). Clarkson (1994) associa il concetto ad una condizione di rischio, rappresentando una definizione più limitata (Mitchell *et al.*, 1997). Egli suggerisce che gli *stakeholders* ‘sostengono qualche forma di rischio come risultato per aver investito capitale, umano o finanziario...’ o ‘sono in una condizione di rischio come risultato dell’attività aziendale’ (*ibidem*, 5). Una più ampia natura dello ‘*stake*’ è proposta da Donaldson e Preston (1995) attraverso il loro modello normativo. Anziché considerare soltanto un diritto formale o legale, lo ‘*stake*’ è per loro connesso a un interesse morale di vari gruppi. Ad evidenziare questo aspetto, indicano: ‘lo *stake* delle persone viventi nella comunità circostante può essere basato sul loro bisogno, ad esempio, di aria pulita o di mantenere infrastrutture civili’ (*ibidem*, 85). Mitchell *et al.* (1997) descrive la condizione degli *stakeholders*, in relazione all’importanza della relazione tra manager-*stakeholder*. Questo legame può essere determinato in relazione a un complesso insieme di variabili associate al potere, alla legittimità e all’urgenza dell’istanza. Il tema centrale è orientato all’individuazione degli *stakeholders* di un’impresa, sebbene essi notino la dinamica del rapporto *stakeholder* – manager (Friedman e Miles, 2002).

Nohria (1992) indica che l’analisi dei network fornisce uno schema per comprendere come un ambiente, costituito da *stakeholders*, possa influenzare il comportamento organizzativo. In questa prospettiva, Rowley (1997) propone una teoria degli *stakeholders*, incentrata sulla presenza di interazione molteplici e interdipendenti tra tali attori. Enfatizza che l’influenza degli *stakeholders* è basata sulle caratteristiche strutturali dei network di rapporti di un’organizzazione. Queste caratteristiche sono collegate alla densità del network, formato dagli *stakeholders*, che circonda un’istituzione, poiché la ‘densità del network aumenta l’abilità degli *stakeholders* dell’organizzazione di vincolare le sue azioni’ (*ibidem*, 898). Dall’altro lato, ‘la centralità di un’organizzazione nel network influenza il suo livello di resistenza rispetto alle richieste degli *stakeholders*, poiché la centralità dell’organizzazione accresce la sua abilità di resistere agli *stakeholders*’ (*ibidem*, 900). L’impiego congiunto di queste due dimensioni consente la creazione di una classificazione strutturale delle potenziali influenze degli *stakeholders*. In particolare, in presenza di alta densità degli *stakeholders* e di centralità dell’organizzazione nella rete dei rapporti, l’autore identifica un ‘*compromiser*’, quando l’organizzazione tenta di ‘conseguire un ambiente prevedibile, nel quale gli *stakeholders* dell’impresa poco probabilmente si oppongono collettivamente alle sue azioni’ (*ibidem*, 902). Pertanto, un attore centrale in un network denso può coordinare le azioni di raccolta fondi e destinazione per scopi benefici (*ibidem*). Al contrario un ‘*solitarian*’ è una posizione debole, poiché soffre di vincoli in termini di ottenimento di risorse essenziali, data la condizione di isolamento da altri attori chiave.

Friedman e Miles (2002) suggeriscono quattro configurazioni strutturali per le relazioni tra *stakeholder*-organizzazione e forniscono una spiegazione di definiti comportamenti degli *stakeholders*. Tuttavia, nell’analizzare il settore degli eventi in aree rurali, due forme contrattuali sono maggiormente rilevanti per spiegare

l'orientamento strategico degli organizzatori. Una relazione 'contingente – incompatibile' sussiste quando le relazioni tra *stakeholder* - organizzazione sono fragili e gli interessi sono non conciliabili. Dato che non esiste alcun contratto sociale con gli *stakeholders* locali, l'organizzatore di eventi può decidere di ignorarli. Diversamente, relazioni 'contingenti – compatibili' sono presenti quando le parti considerano se stesse collegate agli altri da idee comuni, poiché essi sono 'vicini, concittadini o coloro che sostengono simili attività politiche' (*ibidem*, 10).

L'interdipendenza degli *stakeholders* e la dipendenza dalla presenza di risorse genera differenti forme di collaborazione. In particolare, la dipendenza dalla disponibilità di risorse è connessa con la condizione e la natura dell'offerta, dato che le risorse possono essere concentrate, controllate e non sostituibili (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989). In questo contesto, le relazioni diadiche e i rapporti all'interno di network sono vincolati dall'ottenimento di risorse primarie per la condivisione di conoscenze tra imprese, il governo efficace e lo sviluppo di un patrimonio di risorse complementari (Dyer e Singh, 1998). Ne consegue che le relazioni *stakeholder* – impresa, basate sull'interdipendenza di risorse, determinano la natura delle strategie adottate dagli *stakeholder*, in presenza di un potere esterno sull'organizzazione. Ad esempio, le strategie, rivolte al mantenimento del controllo sulle risorse, sono uno strumento efficace per influenzare le relazioni con l'organizzazione (Frooman, 1999).

### **3.2 Stakeholders, network e gestione di eventi**

Incoraggiare la collaborazione tra *stakeholders* è rilevante per la promozione e gestione dei prodotti collegati al tempo libero (Gunn, 1995; Kotler, 1993). La cooperazione tra gli attori locali è un aspetto chiave per facilitare lo sviluppo di nuove imprese e di specifiche iniziative di lungo termine (Novelli *et al.*, 2006). Ciò si ricollega al fatto che ogni *stakeholders* non possiede tutte le risorse per il raggiungimento di obiettivi prefissati, sebbene controlli risorse e capitale (Bramwell & Lane, 2000).

La gestione di festival ed eventi si basa sull'interdipendenza di risorse tra partner, in termini di risorse finanziarie, personale e competenze (Long 2000, 58). Questa interazione è collegata al bisogno di assicurare efficienza economica nelle relazioni multilaterali. Pertanto, le *partnership* tra settore pubblico e privato sono vitali per l'offerta qualitativa di eventi e un maggiore orientamento al cliente. Esse sono considerate una fonte di risorse finanziarie in contesto di budget incerto e limitato. Questo orientamento genera un cambiamento del ruolo del settore privato da fornitore a sponsor dell'evento (Pugh e Wood, 2004).

Gli organizzatori di eventi devono interagire con gli operatori locali e il pubblico per la pianificazione delle attività. Questa interazione può accrescere la consapevolezza delle risorse della comunità e dei rispettivi limiti. Essa produce nuovi collegamenti sociali tra gruppi e individui; identifica possibilità di impiego futuro delle risorse locali, generalmente incoraggiando una maggiore collaborazione tra gli organizzatori locali. I network sociali sviluppati tramite l'evento possono essere mantenuti nei periodi successivi (Arcadia e Whitford, 2005). Essi possono ridurre l'incertezza ambientale associata al supporto

finanziario e alla presenza di sponsor; pertanto, contribuiscono allo sviluppo locale in una prospettiva di lungo termine (Frisby e Getz, 1989). Festival ed eventi, che coinvolgono volontari, possono fornire l'opportunità di apprendimento e di sviluppo di differenti abilità e incoraggiare un efficace uso degli spazi educativi, economici e comunitari. Pertanto, gli organizzatori di eventi possono essere coinvolti nella costruzione di collegamenti per ottenere risorse e accrescere la qualità delle iniziative nella prospettiva di ottenere maggiore successo. Alcuni manager di eventi lavorano con gli *stakeholders* tramite le loro relazioni personali e informali o normali alleanze sviluppate nella comunità professionale (Getz *et al.*, 2007). I *network* possono favorire la diversificazione di esistenti legami deboli con persone non ancora coinvolte nelle attività e generare nuovi legami con l'industria locale. Questo aspetto può determinare innovazione nel programma degli eventi (McCathy *et al.*, 2007). Le relazioni con gli *stakeholders* consentono di spiegare il ruolo del programma degli eventi per lo sviluppo locale. In effetti, i legami deboli rilevano la loro importanza per accedere a una più estesa varietà di informazioni e supportare i processi di innovazione (Granovetter, 1973). Ne consegue che i *network* nelle comunità locali sono fondamentali non solo come opportunità di promozione e marketing dell'industria locale, ma anche come occasione di creare i prerequisiti per l'innovazione del prodotto locale. Il caso di Lismore in Australia dimostra che le attività di festival, come le competizioni di cucina locale e le dimostrazioni di *chef* famosi, permisero agli agricoltori locali e ai visitatori provenienti da altri Stati confederali di scoprire nuove interconnessioni fra la gastronomia e altri comparti economici (Mackellar, 2006).

Sebbene gli organizzatori di festival siano scettici nello svelare informazioni chiave relative alla raccolta di fondi e alle potenziali sponsorizzazioni (Getz, 1998), l'importanza della condivisione di conoscenze è anche considerata un incentivo per la partecipazione al *network* creato per effetto dell'evento (Stoke, 2004a). L'appartenenza ad un *network* consente l'accesso a conoscenze complementari e accresce le competenze professionali, data la condivisione di esperienze e il miglioramento delle strategie nel rapporto con gli *stakeholders*. In particolare, le strategie per il turismo di eventi sono principalmente influenzate da un *network* 'soft' o da un insieme di relazioni informali, che definiscono gli orientamenti strategici (Stoke, 2004b).

Tuttavia, sviluppare nuovi eventi e stimolare la domanda turistica per le esistenti iniziative richiedono di migliorare la qualità della collaborazione. In uno studio relativo a sei Stati australiani, Stoke (2008) rileva l'importanza di strategie collaborative formulate all'interno di comunità piccole o rurali, come un aspetto distintivo rispetto alle città. Tali processi collaborativi possono essere creati attraverso tavoli di lavoro o altri meccanismi partecipatori. Inoltre, i criteri decisionali sono normalmente coerenti con quelli dei modelli di sviluppo sostenibile, poiché includono considerazioni sull'impatto economico, sociale, culturale e ambientale.

### **3.2.1 Conflitti, relazioni di potere e sviluppo di destinazioni**

Le interazioni tra gli attori sono cooperative, anche se spesso caratterizzate da conflitti risolti tramite giochi di potere. Le difficoltà nel conseguire soluzioni collaborative sono connesse a valori differenti (Gray, 1989) e da forze istituzionali, come norme legali e sociali. Pertanto, sussiste il bisogno di riconciliare gli obiettivi strategici dei partner con la natura e l'influenza delle relazioni politiche (Long, 2000). Una valutazione della posizione e delle relazioni degli *stakeholders* identifica limitazioni alla pianificazione dello sviluppo turistico. In particolare, la potenziale partecipazione della comunità è minacciata dalla mancanza di risorse finanziarie e di esperienza nel comparto del turismo. Potrebbero sussistere anche impedimenti collegati alla distanza culturale della comunità ospitante (Fletcher e Cooper, 1996; Tosun, 2000). De Medeiros de Araujo e Bramwell (2002) identificano un limitato coinvolgimento del settore privato, poiché le figure appartengono principalmente al settore pubblico. Bramwell e Sherman (1999) segnalano la relazione sbilanciata tra gli attori chiave, quando gli *stakeholders* con significative risorse hanno il potere per influenzare il processo di pianificazione della destinazione. Inoltre, considerazioni economiche e razionalità tecnica possono dominare sulle tematiche di matrice ambientale (Bramwell, 2006). È anche possibile che gli *stakeholders* convenzionali, con lenti processi di coinvolgimento della comunità, possano considerare il turismo come un'attività non produttiva per lo sviluppo di una destinazione (Reed, 1997).

Nel caso del comparto degli eventi, Larson (2002) introduce la metafora di un *project network*, il *political square market* (PSQ), per analizzare i processi di *networking* tra gli attori, che sono coinvolti nella promozione del Storsjöran Festival in Svezia. Questi attori rimangono in un network più ampio, poiché essi hanno un potenziale interesse a entrare nella PSQ e attendono la giusta opportunità. L'accesso aperto alla PSQ 'conduce ad una flessibilità relativa ai partecipanti e l'interazione opportunistica conduce a turbolenza nella PSQ' (Larson 2002, 138). La turbolenza causata dall'interazione può produrre benefici connessi allo sviluppo di prodotto e all'innovazione.

La comunicazione personale emerge come un importante strumento per mantenere relazioni consolidate con gli *stakeholders* e contenere i conflitti latenti (Merrilees *et al.*, 2005). Andersson e Getz (2007) identificano il rilievo di strategie differenti nella relazione con *stakeholders* forti e con quelli deboli. Ad esempio, le strategie con i media e le attività di pubbliche relazioni dovrebbero essere coerenti con gli orientamenti delle autorità locali nella gestione dell'immagine/marchio (Mossberg e Getz, 2006). In particolare, Getz e Fairley (2004) dimostrano l'interrelazione critica con i media nel corso di un evento. Questo aspetto è collegato all'interesse dei media, da un lato di mantenere una posizione di neutralità, dall'altro di assicurarsi i contratti di sponsorizzazione.

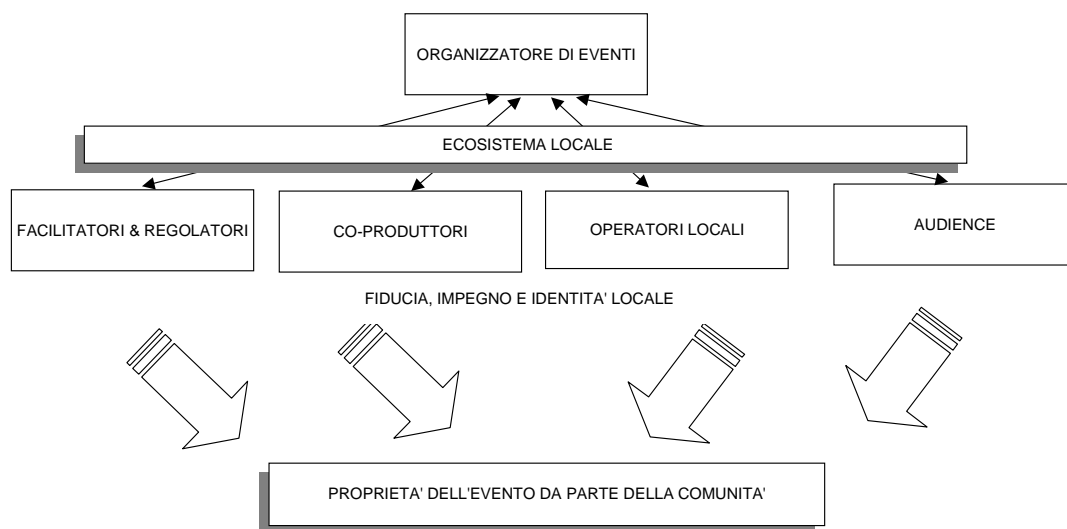
#### **4. Un modello concettuale per gli eventi locali**

La precedente analisi della letteratura ha evidenziato che gli eventi locali sono spesso caratterizzati da una domanda contenuta, ma hanno un potenziale per conseguire obiettivi sociali attraverso un'attiva collaborazione degli *stakeholders*

locali. Questa assunzione è coerente con l'approccio MDM. Inoltre, l'apporto più recente della scuola nordica alla disciplina del marketing identifica l'importanza di un approccio *network - stakeholders*, per scoprire i processi relazionali e la loro rispettiva influenza (Gummeson, 2008).

In Figura 2 l'importanza degli eventi locali è associata alla costruzione di una proprietà dell'evento da parte della comunità locale, in armonia ad obiettivi di sviluppo sostenibile.

**Figura 2:** Contributo della letteratura del turismo e degli eventi



In base alla letteratura manageriale analizzata e allo studio di Getz *et al.* (2007), l'ecosistema locale è costituito dai seguenti *stakeholders*:

- i facilitatori attivi nel fornire supporto finanziario e volontario e i regolatori identificati nelle autorità e agenzie locali, poiché l'approvazione è frequentemente richiesta per ospitare un evento;
- i co-produttori rappresentati da artisti, dalle associazioni e dalle organizzazioni coinvolte. Sono frequentemente volontari e residenti locali; si considerano collegati agli altri attori per la condivisione di idee comuni. Possono contribuire all'innovazione del programma di un evento attraverso i collegamenti personali e cooperano nella promozione attraverso il passaparola;
- gli operatori locali coinvolti in modo tangibile nella creazione e promozione dell'esperienza dell'evento. Beneficiano della spesa dei visitatori nell'area e promuovono le loro produzioni nel corso dell'iniziativa;
- l'audience particolarmente importante per valutare la popolarità potenziale dell'evento locale.

All'interno di una comunità, gli organizzatori di eventi sono normalmente orientati alla promozione di un'area attraverso differenti espressioni di arte e cultura popolare locale. Ne consegue che, come evidenziato dalla precedente analisi della letteratura, essi incorrono in una complessa rete di relazioni. Dato il

modello formulato, i meccanismi di partnership, i network e le relazioni informali rappresentano il supporto alla soluzione dei problemi collegati alla promozione e gestione di eventi locali. In effetti, Capriello & Rotherham (2008) indicano che i processi di soluzioni di problemi sono principalmente associati sia al finanziamento, al marketing e alla gestione di un evento, sia alla generazione di un impatto socio-economico attraverso le iniziative locali. Pertanto, secondo l'impostazione di Rowley (1997), la posizione centrale dell'organizzatore di un evento nel network locale è collegata all'obiettivo di creazione di valore. Tuttavia, i processi di *networking* possono essere ostacolati dall'assenza di obiettivi comuni condivisi dagli *stakeholder* e da conflitti di potere nell'industria del turismo e degli eventi. Interessi divergenti e tensioni sull'allocatione delle risorse rappresentano una limitazione allo sviluppo di situazioni vincenti. Ne consegue che le strategie degli *stakeholder* rivolte a restringere la loro disponibilità di risorse potrebbero essere uno strumento efficace nell'influenzare l'orientamento degli organizzatori.

La proprietà dell'evento da parte della comunità dipende da un'elevata intensità di relazioni sviluppate all'interno dell'ecosistema locale. Le capacità di orientamento al mercato degli organizzatori sono fondamentali nel coinvolgere i descritti *stakeholder*. Infatti, gli organizzatori dovrebbero agire per stabilire relazioni di potere, che siano favorevoli allo sviluppo e alla sostenibilità di un evento. Determinanti della proprietà di un evento sono impegno - fiducia nelle relazioni (Morgan e Hunt, 1994) e la natura dell'impegno nello scambio (Gundlach *et al.*, 1994). Inoltre, i collegamenti dovrebbero essere orientati a sostenere l'identità culturale e regionale (Larson, 2002). In particolare, la riscoperta delle antiche tradizioni di una comunità rurale è anche associata ad obiettivi di integrazione sociale, che potrebbero essere raggiunti attraverso la costruzione di legami tra gli anziani e i giovani del luogo.

## 5. Conclusioni

Nel comparto degli eventi l'approccio MDM è un rilevante modello teorico per una visione strategica dell'analizzato settore, poiché identifica l'importanza di capacità di orientamento competitivo al mercato degli organizzatori.

Nell'ecosistema locale i rapporti di potere degli *stakeholders* e i processi di *networking* sono fondamentali nella costruzione della proprietà dell'evento da parte della comunità ospitante. Pertanto, un approccio *network-stakeholder* può aiutare nello spiegare le relazioni *many-to-many* sviluppate per l'organizzazione di iniziative locali. Inoltre, variabili come fiducia, impegno e identità locale sono significative per chiarire le determinanti della proprietà di un evento.

Il modello concettuale proposto evidenzia il ruolo giocato da variabili sociali nell'investigare la popolarità di evento locale, identificando potenziali applicazioni per l'analisi di eventi locali nei Paesi occidentali. Rappresenta uno strumento complementare nella formulazione di politiche per la gestione e lo sviluppo di destinazioni, poiché è indirizzato a comprendere i processi di *networking* e le relazioni di potere degli *stakeholders*, in coerenza con tematiche critiche identificate dalla letteratura prevalente. Questo contributo assume

particolare significativo poiché le attuali politiche di sviluppo turistico tendono a prescrivere un approccio collaborativo, senza considerare un'analisi approfondita delle relazioni informali tra gli *stakeholders* locali. Detti risultati sottolineano anche l'importanza di comprendere gli orientamenti degli organizzatori di eventi verso l'attività di *networking*, come prerequisito per la formulazione di una politica per gli eventi locali.

Tuttavia, ulteriori analisi sono necessarie per testare il modello in differenti contesti geografici, rendendolo più robusto. In particolare, una serie di future ricerche deve essere orientata a valutare le capacità di orientamento al mercato degli organizzatori di eventi e la natura delle relazioni sviluppate all'interno dei rispettivi ecosistemi. Questi studi dovrebbero essere condotti in presenza di eventi di natura diversa; inoltre, le ricerche empiriche possono essere estese ad aree urbane. Ad esempio, il Palio in Asti fa leva sulle tradizioni medievali (cerimonia di benedizione, processione storica, e competizione dei cavalli), ma l'organizzatore di eventi, il Comune di Asti, sembra essere un operatore solitario, dato un basso coinvolgimento degli attori locali. Al contrario, il Festival delle Sagre in Asti, diretto a celebrare le produzioni agricole locali, è caratterizzato dalla presenza di 40 gruppi volontari e dal patrocinio di attori chiave. Il successo del processo di *networking* è sottolineato dalla presenza di 300.000 persone, rispetto a soli 10.000 visitatori registrati per il Palio. Un ulteriore approfondimento può essere orientato a esaminare i fattori che spiegano la proprietà dell'evento. In particolare, un confronto tra il caso studio del Palio di Siena e quello di Asti può essere interessante. Lo studio menzionato dovrebbe essere indirizzato a spiegare come la proprietà dell'evento della comunità locale possa essere influenzata dall'impegno, dalla fiducia e dall'identità locale dei residenti.

Infine, data la priorità attuale nei piani strategici delle destinazioni turistiche di rafforzare l'immagine locale, può essere interessante valutare se la proprietà dell'evento da parte dell'ecosistema locale possa preservare i valori tradizionali delle comunità rurali.

## **Bibliografia**

- Andersson T., Getz D., Resource Dependency, Costs and Revenues of a Street Festival, *Tourism Economics*, 13(1), 2007, pp.143-162.
- Arcodia C., Whitford M., Festival Attendance and the Development of Social Capital, *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(2), 2006, pp. 1-18.
- Barney J.B., Firm resource and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17(1), 1991, pp. 99-120.
- Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R., McDonnell I., *Events Management* (2<sup>nd</sup> ed.), Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, 2006.
- Bramwell B., Selecting Policy Instruments for Sustainable Tourism, W.F. Theobald (ed.), *Global Tourism* (2<sup>nd</sup> ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford, 1998, pp. 361-379.
- Bramwell B., Actors, Power and Discourses of Growth Limits, *Annals of Tourism Research*, 33(4), 2006, pp. 957-978.

- Bramwell B., Lane B., Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach, *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1993, pp. 1-5.
- Bramwell B., Lane B., Collaboration and Partnerships in Tourism Planning, B. Bramwell, B. Lane (eds.), *Tourism Collaboration and Partnerships. Politics, Practise and Sustainability*, Channel View Publications, Buffalo NY, 2000, pp. 1-19.
- Bramwell B., Sharman A., Collaboration in Local Tourism Policymaking, *Annals of Tourism Research*, 26(2), 1999, pp. 392-415.
- Brondoni S.M., Network e cultura della conoscenza, S.M. Brondoni (ed.), *Cultura di network, performance e dinamiche competitive*, G. Giappichelli, Torino, 2006, pp. 3-21.
- Brondoni S.M., Prefazione, S.M. Brondoni (ed.), *Market-Driven Management, concorrenza e mercati globali*, G. Giappichelli, Torino, 2007, pp. XI-XIV.
- Capriello A., Rotherham I.D., Stakeholders, Social Networks and Cultural Events: The Rural Region between the Orta and Maggiore Lakes, Piedmont (Italy), in Conference Proceedings 'International Tourism Conference 2008 Alanya, Turkey' (in press).
- Clarkson M., A Risk Based Model of Stakeholder Theory, Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, University of Toronto. Centre for Corporate Social Performance and Ethics, Toronto, 1994.
- Day G.S., The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58(October), 1994, pp. 37-52.
- Day G.S., Managing Market Relationships, *Academy of Marketing Science*, 28(1), 2000, pp. 24-30.
- Day G.S., Market-Driven Winners, S.M. Brondoni (ed.) *Market-Driven Management, concorrenza e mercati globali*, G. Giappichelli, Torino, 2007, pp. 1-17.
- Dierickx I., Cool K., Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, 35(12), 1989, pp. 1504-1513.
- Donaldson T., Preston L.E., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *The Academy of Management Review*, 20(1), 1995, pp. 65-91.
- Dredge D., Policy Networks and the Local Organisation of Tourism, *Tourism Management*, 27(2), 2006, pp. 269-280.
- Dyer J.H., Singh H., The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive, *The Academy of Management Review*, 23(4), 1998, pp. 660-679.
- Fleischer A., Tchetchik A., Does Rural Tourism Benefit from Agriculture?, *Tourism Management*, 26(4), 2005, pp. 493-501.
- Fletcher J., Cooper C., Tourism Strategy Planning. Szolnok County, Hungary, *Annals of Tourism Research*, 23(1), 1996, pp. 181-200.
- Freeman, R.E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Boston, 1984.
- Friedman A.L., Miles S., Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies* 39 (1), 2002, pp. 1-22.
- Frisby W., Getz D., Festival Management: A Case Study Perspective, *Journal of Travel Research*, 28(1), 1989, pp. 7-11.
- Froome J., Stakeholder Influence Strategies, *The Academy of Management Review*, 24(2), 1999, pp. 191-205.
- Getz D., Information Sharing among Festival Managers, *Festival Management and Event Tourism*, 5(1/2), 1998, pp. 33-50.
- Getz D., *Event Management and Event Tourism* (2<sup>nd</sup> ed.), Cognizant, New York, 2005.

- Getz D., *Event Studies: Theory, Research and Policy Planned Events*, Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, 2007.
- Getz D., Event Tourism: Definition, Evolution and Research, *Tourism Management*, 29(3), 2008, pp. 403-428.
- Getz D., Fairley S., Media Management at Sport Events for Destination Promotion, *Event Management*, 8(3), 2004, pp. 127-139.
- Getz D., Frisby W., Evaluating Management Effectiveness in Community-Run Festival, *Journal of Travel Research*, 27(1), 1988, pp. 22-27.
- Getz D., Andersson T., Larson M., Festival Stakeholder Roles: Concept and Case Studies, *Event Management*, 10(2/3), 2007, pp. 103-122.
- Granovetter M., The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78(6), 1973, pp. 1360-1380.
- Gray B., *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass, San Francisco, 1989.
- Gummesson E., Exit Services Marketing – Enter Service Marketing, *Journal of Consumer Behaviour*, 6(2), 2007, pp. 113-141.
- Gummesson E., Extending the Service-Dominant Logic: from Customer Centricity to Balanced Centricity, *Academy of Marketing Science*, 36, 2008, pp. 15-17.
- Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59(1), 1995, pp. 78-92.
- Gunn C., *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*, Taylor and Francis, Washington DC, 1993.
- Harrison S.J., Freeman E.R., Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives, *The Academy of Management Journal* 42(5), 1999, pp. 479-485.
- Hughes G., Urban Revitalisation: The Use of Festive Time Strategies, *Leisure Studies*, 18(2), 1999, pp. 119-135.
- Janiskee R.L., Historic Houses and Special Events, *Annals of Leisure Research*, 23(2), 1996, pp. 398-414.
- Janiskee, R.L., Drews P.L., Rural Festivals and Community Reimaging, R. Butler, M. Hall, J. Jenkins (eds.), *Tourism and Recreation in Rural Areas*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, 1998, pp. 157-175.
- Jones T.M., Wicks A.C., Convergent Stakeholder Theory, *The Academy of Management Review*, 24(2), 1999, pp. 206-221.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I., *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, Free Press, New York, 1993.
- Lambin J.J., *Marketing strategico e operativo. Market-Driven Management*, McGraw-Hill Companies, Milano, 2004.
- Lambin J.J., La nuova complessità del mercato globale, S.M. Brondoni (ed.), *Market-Driven Management, concorrenza e mercati globali*, G. Giappichelli, Torino, 2007, pp. 65-86.
- Larson M., A Political Approach to Relationship Marketing: Case Study of Storsjöyran Festival, *International Journal of Tourism Research*, 4(2), 2002, pp. 119-143.
- Long P., After the Event: Perspectives on Organizational Partnerships in the Management of a Themed Festival Year, *Event Management*, 6(1), 2000, pp. 45-59.
- MacKellar J., Conventions, Festivals, and Tourism: Exploring the Network that Binds, *Journal of Convention and Event Tourism*, 8(2), 2006, pp. 45-56.

- Mathieson A., Wall G., *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Longman, London, 1982.
- McCarthy B., Moscardo G., Murphy L., Pearce P., *Mining and Chamber Music: Terra Nova, Exploring New Territory in the Development of Music-Tourism Networks*, L. Andreu, J. Gnoth, M. Kozak, *Proceedings of the 2007 Advances in Tourism Marketing Conference*, Publications de la Universitat de Valencia, Sueca, 2007.
- Medeiros de Araujo L., Bramwell B., *Partnership and Regional Tourism in Brazil*, *Annals of Tourism Research*, 29(4), 2002, pp. 1138-1164.
- Merrilees B., Getz D., O'Brien D., *Marketing Stakeholders. Branding the Brisbane Goodwill Games*, *European Journal of Marketing*, 39(9-10), 2005, pp.1060-1077.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, *The Academy of Management Review*, 22(4), 1997, pp. 853-886.
- Morgan R.M., Hunt S.D., *The commitment-trust theory of relationship marketing*, *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, pp.20-38.
- Mossberg, L., Getz D., *Stakeholder Influences on the Ownership Management and Management of Festival Brands*, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 6(4), 2006, pp. 308-326.
- Nohria N., *Is a Network Perspective A Useful Way of Studying Organizations?*, N. Nohria, R.C. Eccles (eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1992, pp. 1-22.
- Novelli M., Schmitz B., Spencer T., *Networks, Clusters and Innovation in Tourism: a UK Experience*, *Tourism Management*, 27(2), 2006, pp. 1141-1152.
- O'Sullivan D., Jackson M.J., *Festival Tourism: A Contributor to Sustainable Local Economic Development*, *Journal of Sustainable Tourism*, 10(4), 2002, pp. 325-342.
- Pugh C., Wood E.H., *The Strategic Use of Events within Local Government: A study of London Borough Councils*, *Event Management*, 9(1/2), 2004, pp.61-71.
- Quinn B., *Problematising 'Festival Tourism': Arts Festivals and Sustainable Development in Ireland*, *Journal of Sustainable Tourism*, 14(3), 2006, pp. 288-306.
- Reed M., *Power Relations and Community Based Planning Tourism Planning*, *Annals of Tourism Research*, 24(3), 1997, pp. 566-591.
- Rhodri T., Wood E., *Events-Based Tourism: A Survey of Local Authority Strategies in UK*, *Local Governance*, 29(2), 2003, pp. 127-136.
- Richards G., Hall D.R., *Tourism and Sustainable Community Development*, Routledge, London, 2000.
- Ring P.S., Perry J.L., *Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints*, *Academy of Management*, 10(2), 1985, pp. 276-286.
- Rowley T. J., *Moving beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences*, *The Academy of Management Review*, 22(4), 1997, pp. 887-910.
- Sharpley R., *Rural tourism and the challenge of tourism diversification*, *Tourism Management*, 23(3), 2002, pp.233-244.
- Stewart E.J., *The Place of Interpretation*, *Tourism Management*, 6 (1), 1998, pp. 44-52.
- Stoke R., *A Framework for the Analysis of Events- Tourism Knowledge Networks*, *JHTM Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11(2), 2004, pp.108-122.
- Stoke R., *Relationships and Networks for Shaping Events Tourism: an Australian Study*, *Event Management*, 10(2/3), 2004, pp.145-158.

- Stoke R., Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain, *Tourism Management*, 29(2), 2008, pp.252–262.
- Swarbrooke J., Corporate Social Responsibility and the UK Tourism Industry, *Insight*, November, 2003, pp. 75-81.
- Tomljenovic R., Weber S., Funding Cultural Events in Croatia: Tourism- related Policy Issues, *Event Management*, 9(1/2), 2004, pp. 51-59.
- Tosun C., Challenges of Sustainable Tourism Development in the Developing World: the Case of Turkey, *Tourism Management*, 22(3), 2000, pp. 289-304.
- Warburton D., , Community and Sustainable Development: Participation in the Future, Earthscan, London, 1998.