

Valutazione e gestione degli eventi sportivi: il caso della “Vela Latina” di Stintino (Sardegna)*

Summary: EVALUATION AND MANAGEMENT OF SPORTS EVENTS: THE CASE OF THE “VELA LATINA REGATTA” OF STINTINO (SARDINIA)

This paper contributes to studies on the construction of rational models of management of sports events, which are based on managerial skills and not on improvisation.

Moreover it contributes to the advancement of knowledge by proposing and presenting a tool which will be useful in the setting up and managing of a sports event, with a view to supporting its programming and management. To this aim, the Stakeholder Analysis methodology will be applied to the study of the “Vela Latina regatta”, a sports event which takes place in Stintino (Sardinia).

The present case study is particularly interesting because the regatta is currently going through a difficult phase, and it requires a process of renewal and revitalization.

Keywords: Sport, sports events, Vela Latina, Stakeholder Analysis, Sardinia.

1. Premessa

L'evento sportivo può essere considerato come un business autonomo che pone una serie complessa di problematiche inerenti la sua programmazione, realizzazione e controllo. Permette di perseguire una molteplicità di obiettivi economici e sociali che a loro volta fanno capo ad una miriade di soggetti, pubblici e privati che costituiscono gli stakeholders dell'evento:

- i produttori di sport (atleti, associazioni, società sportive);
- i distributori di sport (mass media, gestori di impianti, istituzioni formative e culturali);
- coloro che supportano a vario titolo lo sport (sponsor, istituzioni nazionali e locali);
- gli utenti di sport (spettatori, partecipanti all'evento).

Ogni stakeholder esprime una specifica aspettativa nei confronti delle utilità che l'evento può produrre.

Il presente lavoro si inserisce nel filone di studi che ha per oggetto la costruzione di modelli razionali di gestione di eventi sportivi, basati sulla managerialità e non più sull'improvvisazione.

Il contributo che si vuole apportare all'avanzamento della conoscenza è rappresentato dalla proposta e presentazione di uno strumento utile proprio al fine di impostare e gestire un evento sportivo a supporto della sua programmazione, gestione e controllo.

Si tratta di ricorrere all'uso della Stakeholder Analysis (SA), uno strumento che nasce all'interno delle scienze aziendali, ma che nel corso degli anni è andato interessando diversi ambiti che spaziano dall'economia alle scienze politiche, alla teoria delle decisioni ed alle scienze ambientali. Gli attuali modelli di SA applicati fanno ricorso a dati qualitativi e quantitativi per arrivare ad individuare quali sono i soggetti interessati, quale è la loro posizione e potere (leadership), il loro interesse in merito ad una particolare riforma, rinnovo e/o riorganizzazione dell'evento.

Permette, inoltre, di valutare l'impatto della riforma sulle forze politiche e sociali, ed individua le principali divergenze verso la gestione e/o riforma dell'evento, le eventuali lotte di potere permettendo anche di identificare possibili alleanze o elementi di negoziazione tra posizioni opposte. La complessità della valutazione sta proprio nel fatto che gli stakeholders possono essere molto numerosi e tra loro assai differenti. Tuttavia mentre è certamente necessario individuare tutte le categorie di attori coinvolti nell'organizzazione e nella fruizione dell'evento o indirettamente interessati ai risultati complessivi o parziali dell'evento medesimo, è sufficiente sottoporre ad intervista almeno uno o due rappresentanti di ognuna di esse.

L'uso di questo strumento di analisi verrà applicato allo studio della manifestazione che si svolge in Sardegna (Stintino): la regatta della Vela Latina. Si tratta di una manifestazione nata l'11 settem-

bre 1983, che giunta ormai alla sua 33° edizione, si svolge all'interno di alcune giornate programmate alla fine del mese di agosto di ogni anno. Il caso studio si presenta particolarmente interessante perché la manifestazione vive una fase di difficoltà e necessita di un percorso di rinnovamento e rivitalizzazione. In questo contesto la SA diventa uno strumento di estrema utilità perché è in grado di supportare e finalizzare le proposte di riforma. Infatti, nella fase di formulazione delle politiche, la SA può aiutare a calibrare la probabilità di accettazione e la sostenibilità della riforma ipotizzata in quanto permette di individuare i potenziali ostacoli alla realizzazione dei risultati e di costruire alleanze.

2. Definizione, classificazione degli eventi e ruolo degli eventi sportivi

2.1. La definizione di evento

Numerose sono le definizioni che di evento sono state fornite in letteratura, ognuna delle quali sottolinea aspetti diversi dello stesso costrutto, dalla limitata durata temporale Getz (1997), all'elemento celebrativo sottolineato da McDonnell (1999), all'aspetto socializzante e commemorativo sottolineato da Douglas et al. (2001).

Al fianco di queste accezioni del concetto di evento, ce ne sono altre che superano la visione prettamente "antropologica" del fenomeno per porre invece l'attenzione sull'importanza economica della concezione di evento.

Tra i possibili significati che caratterizzano i diversi eventi quello che sembra meglio interpretarlo è: "avvenimento/iniziativa di particolare rilievo che si caratterizza in un incontro di più persone in un momento prestabilito, in uno spazio fisico o virtuale scelto ad hoc, voluto da un'impresa, un ente, un'associazione o da un singolo, indirizzato ad un dato pubblico, di durata limitata nel tempo, finalizzato al raggiungimento di un obiettivo nel rispetto di un budget prefissato" (Collesei et al., 2014, p. 13).

Tanto quanto è complesso il concetto di evento, così diversi sono gli impatti che un evento può generare:

- *Impatto economico*, costituito da tre diverse dimensioni di valore (diretto, indiretto e indotto) (Cherubini et al., 2009, p. 31).
- *Impatto socio-culturale* si intende l'insieme dei cambiamenti che gli eventi (soprattutto di grandi dimensioni) generano sulla comunità ospitante in termini di qualità della vita.

- *Impatto ambientale* si riferisce all'insieme delle conseguenze (essenzialmente negative) che gli eventi possono generare sul territorio che li ospita. Questa tipologia di impatto, maggiormente rispetto alle altre, è direttamente proporzionale rispetto alle dimensioni dell'evento stesso (Cherubini et al., 2009, p. 16).

L'aumento della numerosità degli eventi è chiaramente correlata all'aumento delle tipologie di eventi. Innanzitutto, ci si può riferire alle differenti aree di attività: eventi culturali, religiosi, politici, sportivi, musicali, teatrali, cinematografici, eno-gastronomici, folkloristici, commerciali, tecnologici, associazionistici, celebrativi, lavorativi, ecc. ognuna di queste può a sua volta articolarsi in vario modo. Qui di seguito si riporta un elenco delle tipologie più frequenti:

eventi spettacolo/pratica, eventi a calendario/a data libera, eventi profit/no profit, eventi internazionali/locali, eventi con partecipanti internazionali/locali, evento periodico/occasionale, evento localizzato/tour, evento monotematico/pluritematico, evento pubblico/privato, evento con sede fissa /sede diversa, evento con professionisti/volontari, eventi mono segmento /plurisegmento, eventi di un giorno/più giorni, eventi con mono-organizzazione/pluri-organizzazione e eventi con organizzazioni occasionali/organizzazioni stabili (Cherubini e Iasevoli, 2005. pp. 5-7).

L'evento nasce dall'identità del territorio in cui viene realizzato e, al tempo stesso, costituisce una forza in grado di connettere i singoli elementi di una certa area geografica, nonché di valorizzarli. L'evento, come ogni altro prodotto, però, subisce l'evoluzione del ciclo di vita ed è destinato a finire e ad essere sostituito. Solo nei territori in cui la logica dell'evento diventa logica di marketing territoriale e pianificazione dello sviluppo nel medio-lungo periodo, gli effetti non saranno transitori, ma innescheranno un processo di arricchimento e di innovazione territoriale che comporterà risultati estremamente positivi e durevoli nel tempo per la competitività della città e del suo territorio.

Solo se un evento è originale riesce ad attrarre l'attenzione anche oltre i confini del luogo in cui si svolge e del territorio a cui si rivolge. La sua redditività non può essere misurata unicamente in termini quantitativi, su un orientamento di breve periodo, piuttosto deve esserlo sulla base della capacità di promuovere il luogo, la società civile che lo ha organizzato e l'amministrazione che lo ha gestito anche fuori dei propri confini. Lo sport, in particolare, costituisce un mezzo privilegiato per ottenere risultati sorprendenti, in quanto coinvolge numerosi spettatori, molte istituzioni pubbliche e private, vari sponsor e media. Inoltre, l'evento sportivo intreccia l'accezione produttivistica della



pratica sportiva con quella a valenza socio-culturale ed innesca, spesso, una politica di promozione territoriale che va al di fuori dei propri confini geografici (Nicosia, 2009). L'evento sportivo rappresenta, dunque, uno strumento idoneo a perseguire una molteplicità di obiettivi economici e sociali facenti capo ad una pluralità di soggetti, pubblici e privati che costituiscono i portatori d'interesse dell'evento: – i produttori di sport (atleti, associazioni, società sportive); – i distributori di sport (mass media, gestori di impianti, istituzioni formative e culturali); – coloro che supportano a vario titolo lo sport (sponsor, istituzioni nazionali e locali); – utenti di sport (spettatori, partecipanti all'evento). Lo sport, infatti, è inteso non solo come fenomeno di aggregazione e di educazione, ma anche come momento culturale che prevede nuove prospettive in vari settori tra i quali il tempo libero, il benessere, lo spettacolo, il turismo, l'intrattenimento. Oltre a ciò, in modo sempre più evidente negli ultimi anni, l'evento sta diventando una delle principali risorse per conseguire ulteriori opportunità economiche attraverso la vendita di servizi ai partecipanti, offrendo servizi dedicati agli sponsor, coinvolgendo in maniera massiccia gli enti locali e le istituzioni. Tra gli obiettivi principali di un evento sportivo, sicuramente, vi è la promozione di una disciplina sportiva, la trasformazione del consumo da semplice fruizione ad esperienza, la promozione delle tipicità del territorio ospitante ed infine aumentare le entrate in termini economici. Un evento sportivo, dunque, non si riduce alla sola competizione tra atleti ma è uno spazio di rappresentazione di una società o di un territorio (Brent Ritchie, 1984; Bello, 2014-2015). In questo senso dunque, gli eventi apportano “un'immagine positiva ed uno status al territorio che li ospita ed a tutti gli sponsor eventualmente coinvolti” (Cherubini et al., 2009, p. 33).

2.2. Gli obiettivi di un evento sportivo

Un ulteriore momento su cui soffermarsi sono gli obiettivi alla base dell'organizzazione di un evento sportivo:

- Promuovere una disciplina sportiva;
- Puntare sulle valenze sociali;
- Offrire prodotti e servizi unici;
- Trasformare il consumo da semplice fruizione ad esperienza;
- Coinvolgere in maniera trasversale una pluralità di soggetti;
- Favorire le relazioni;
- Stimolare le integrazioni e il dialogo fra culture diverse;

- Mantenere vive alcune tradizioni;
- Promuovere le peculiarità del territorio ospitante;
- Affermare le capacità amministrative di chi governa;
- Fare cassa... (Gravina e Esposito, 2011; Cherubini e Iasevoli, 2005; Guala, 2002).

2.3. La Classificazione degli eventi

Gli eventi *celebrano, comunicano e mettono in relazione* cose e persone. Una delle prime classificazioni li suddivide in quattro categorie: *Mega Events, Special Events, Hallmark Events e Community Events*, Roche (2000). I *Mega Event* fanno riferimento a manifestazioni con un coinvolgimento globale sia relativo al *target*/mercato che alla copertura TV; in questa categoria rientrano le Olimpiadi e le *Expo*. Alla tipologia degli *Special Events* corrispondono *target* mondiali o nazionali con un interesse dei media veicolato per lo più dalle TV internazionali o nazionali.

Gli *Hallmark Event* comprendono ad esempio avvenimenti o tornei sportivi che si rivolgono ad un *target* nazionale, mentre i *Community Event* hanno come *target* un ambito più ristretto e catalizzano l'attenzione dei media (TV e stampa) locali. Gli eventi possono essere classificati anche in base ad alcune caratteristiche degli eventi come ad esempio la partecipazione, il tempo, il profitto, l'attenzione mediatica, l'organizzazione e la sede di svolgimento (Cherubini e Iasevoli, 2005). Questa classificazione presenta alcuni punti di debolezza in quanto non si adatta ad appuntamenti di prestigio, come i festival del cinema o appuntamenti musicali ricorrenti di alto profilo (Guala, 2002). Non trovano spazio adeguato anche altri eventi di alto livello, come i *summit* internazionali, o le iniziative di «*network*» di città in rete (le “città educative”, le “città d'arte”, le “città europee della cultura”...) che pure muovono giornalisti, visitatori, media, e svolgono, direttamente o indirettamente, una funzione di promozione delle città e di marketing dei luoghi. La complessità e l'articolazione degli eventi evidenzia una varietà di situazioni possibili; ad esempio, in relazione alla partecipazione dei soggetti destinatari, gli eventi possono essere caratterizzati da un coinvolgimento attivo nel caso di gare (ad esempio gli atleti) o da un coinvolgimento passivo nel caso di spettacoli (ad esempio gli spettatori). In relazione alla natura del soggetto organizzatore sarà possibile distinguere tra eventi gestiti da Enti pubblici, privati o misti; gli eventi potranno avvalersi di organizzazioni appositamente costituite o di strutture a ca-



rattere stabile; la loro gestione potrà essere accentrata o decentrata. Gli eventi, possono anche essere distinti un relazione alla sede di svolgimento della manifestazione, dato che possono svolgersi in *location* fisse o “portate in giro” ripetendosi in modo più o meno analogo in diverse località. Gli eventi possono caratterizzarsi anche rispetto alla durata (uno o più giorni) ed alla cadenza temporale (eventi periodici o *eventi* occasionali) (Simeon e Di Trapani, 2012).

3. Materiali e metodi

Nella letteratura sono presenti numerosi esempi di applicazione della teoria della Stakeholder applicata agli Eventi, come già richiamato in Santini e Cavicchi (2014): molti articoli sono stati pubblicati incentrati sulla valutazione dei festivals ed eventi attraverso l'adozione di un approccio di stakeholder management (Andersson e Getz, 2008; Larson, 2002; Larson e Wikstrom, 2001) o esplorando il ruolo degli stakeholders nell'assicurare la sostenibilità degli eventi (Reid, 2011).

Gli stakeholders hanno un ruolo fondamentale nel decretare la buona riuscita o il fallimento di un evento, per cui devono essere caratterizzati ed intervistati al fine di comprenderne il ruolo, la posizione, il potere e la leadership, le eventuali situazioni conflittuali. La teoria sugli stakeholder riconosce che quando vengono stabiliti degli obiettivi da parte di un'organizzazione si dovrà necessariamente bilanciare le diverse posizioni e aspettative degli stakeholders che possono anche essere opposte e contrarie. La teoria suggerisce che attraverso la comprensione dell'ambiente e la costruzione di strategie di intervento condivise è possibile procedere con successo ad una pianificazione del processo di sviluppo.

Rispondendo alle esigenze degli operatori economici, degli acquirenti/visitatori e della comunità tutta garantendo lealtà di approccio sarà possibile ottenere un successo di lungo periodo. Inoltre, coinvolgere tutti gli attori nel processo di pianificazione e riqualificazione di un evento fornisce una buona probabilità che la comunità sia soddisfatta e che supporti l'evento medesimo.

La necessità di ricorrere a questo tipo di analisi è stata evidenziata anche dalle iniziative intraprese dalla Commissione Europea per supportare l'industria turistica, ad esempio, come richiamato in Santini e Cavicchi (2014), nello studio predisposto nel 2012 su “The impact of EU policies and measures undertaken in their framework on tourism” (RPA, 2012) basato sulla consultazione

con stakeholder chiave dell'industria, istituzioni nazionali e Comunità Europea.

Per lo scopo del nostro lavoro si vuole evidenziare un'argomentazione che emerge da questo documento: la raccomandazione che chi esegue la pianificazione di un evento culturale/sportivo dovrebbe cercare di massimizzare l'impatto positivo di lungo periodo dell'evento nell'area turistica di destinazione adottando una prospettiva di pianificazione strategica. Lo studio, inoltre, raccomanda che la Commissione Europea debba investigare ed incoraggiare nuovi tipi di turismo, per esempio investigare le barriere allo sviluppo del turismo rurale ed instaurare un dialogo con gli stakeholders chiave per superare le barriere stesse (p. 5).

Già in precedenza Reid e Arcodia (2002) avevano posto in evidenza che la letteratura sulla gestione degli Eventi ha assunto grande rilevanza nel panorama scientifico internazionale degli ultimi anni. Possiamo citare: *Next, we find an important body of literature on the planning and implementation phases of an event* (cf. Parent, 2008, 2010; Dolles e Soderman, 2008; Maenning e Porsche, 2008; Emery, 2002; Cuskelly et al., 1999) *as well as on stakeholder analyses of organizing committees* (see above). *However, little is known regarding bid stakeholders. One notable exception is Turner and Westerbeek (2004) who illustrate that event bidders have dyadic relationships with governments, the city, facilities, consumers/community, national sport organizations, sponsors, media, participants, and the event owner.*

Tuttavia la gran parte dei lavori è di carattere teorico e descrittivo, mentre scarsa è l'applicazione di metodologie idonee alla valutazione dell'evento medesimo in termini d'individuazione delle reti di relazioni, e relativa qualificazione, così come lo studio del suo impatto economico nel territorio.

Il presente lavoro mira a proporre una metodologia che permetta di comprendere il ruolo delle relazioni sociali per identificare chiaramente gli attori coinvolti, i loro ruoli, in termini di potere, leadership etc. e interrelazioni.

3.1. La Stakeholder Analysis (SA)

La SA è un metodo di analisi che, attraverso la raccolta sistematica di informazioni qualitative e la relativa elaborazione cerca di comprendere quali sono gli interessi che devono essere presi in considerazione nel disegno di una politica, un progetto o ogni altra azione, identificando gli attori chiave ed interagendo effettivamente con loro.

La SA permette di comprendere valori, interessi, attitudini ed aspirazioni degli attori favorendo



un dialogo più trasparente e coerente tra le parti.

In questo senso, può essere cruciale nella risoluzione di conflitti, poiché fornisce una piattaforma su cui le parti interessate possono identificare ed esprimere i propri interessi convergenti e/o divergenti al fine di costruire una visione condivisa tra le parti e trovare un compromesso, riducendo così il rischio di fallimento, favorendo lo sviluppo delle politiche (Parnell, 2007).

La SA in questo studio sarà utilizzata per definire il potere, la leadership, gli interessi, le potenziali alleanze (in favore e/o contro la riqualificazione dell'evento) e quindi rappresenta un utile supporto in relazione alle aspettative degli stakeholders chiave circa la percezione relativa al piano di valorizzazione dell'evento.

3.2. Gli stakeholders di un evento

Freeman (1984) considera gli stakeholders come “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives” (p. 46). Clarkson (1995) ha poi aggiunto che “primary stakeholders are those who are needed for organizational survival, where as secondary stakeholders are those who are not directly engaged in transactions with the organization and are not essential for its survival” (p. 103).

All'interno degli stakeholders primari possono rientrare le seguenti categorie:

- *protagonisti*. Si tratta di quelle figure che hanno un ruolo attivo nell'evento, essendone i protagonisti sotto forma di artisti, atleti, dirigenti, ecc., producendo una parte dell'evento o addirittura l'intero evento;
- *lavoratori*, ovvero quelle risorse umane che sono coinvolte a vario titolo e con differenti ruoli nell'intero processo di *event management*, dalla realizzazione dell'idea allo svolgimento operativo dell'evento. In genere, la loro attività è remunerata;
- *volontari*. Rispetto ai lavoratori, i volontari non ricevono alcun compenso monetario, ma possono ugualmente assumere un ruolo rilevante – anche decisionale e direzionale – nel processo di realizzazione dell'evento;
- *partner/sponsor*, vale a dire tutte quelle organizzazioni – anche mediatiche – che a vario titolo collaborano nell'organizzazione dell'evento, fornendo risorse materiali, immateriali ed economiche per lo svolgimento dell'evento stesso;
- *fornitori*, come gli sponsor forniscono risorse di differente natura ma – rispetto ai precedenti – dietro il corrispettivo di un pagamento;

- *partecipanti*, in molti casi spettatori, che peraltro talvolta assumono un ruolo anche attivo quando, come in molti casi sportivi e musicali, diventano protagonisti attraverso la loro partecipazione nello svolgimento dell'evento.

In aggiunta a queste figure necessarie e indispensabili per lo svolgimento di un evento, possono individuarsi altri stakeholders che, comunque, possono incidere sul successo dell'iniziativa; tra gli stakeholders secondari rientrano:

- *le istituzioni locali e/o centrali*. Le istituzioni coinvolte in un evento possono variare a seconda dell'importanza e della dimensione di un evento, e in ogni caso possono influire sullo svolgimento dell'evento attraverso la definizione delle politiche e delle procedure da rispettare;
- *la comunità ospitante*. La comunità ospitante è inclusa tra gli stakeholders in conseguenza del fatto che in genere gli eventi sono svolti in un'area geografica circoscritta in cui vivono ed operano cittadini e imprese. Conoscere le loro aspettative, le loro caratteristiche socio-demografiche e psicologiche può essere d'aiuto al manager al fine di ridurre il loro disappunto nei confronti degli effetti negativi generati dall'evento (si pensi ad esempio all'incremento del traffico cittadino generato da un evento nella zona circostante il luogo di svolgimento) o comunque per enfatizzare i benefici dell'evento stesso (si pensi all'incremento dell'indotto turistico generato da un evento);
- *i servizi pubblici*. In questo, ambito rientrano tutti i servizi pubblici che vanno dai trasporti ai parcheggi, all'igiene ambientale, ecc. così come gli *spettatori*, vale a dire coloro che hanno un limitato coinvolgimento nell'evento e che prevalentemente si “limitano” ad osservarlo;
- *i servizi di emergenza*, che offrono servizi di polizia, di assistenza medica, di assistenza contro gli infortuni e incendi, ecc. Sebbene siano inserite nel contesto degli stakeholders secondari, in realtà il loro coinvolgimento nell'organizzazione dell'evento è fondamentale e non solo nelle situazioni di crisi; al tempo stesso è opportuno ricordare che gli eventi non sempre hanno una percezione positiva da parte di queste organizzazioni a causa dell'incremento dei costi e del carico di lavoro che essi comportano;
- *il sistema economico-produttivo del territorio ospitante*. Il sistema economico produttivo inclu-

de tutte quelle imprese che offrono servizi di varia natura ai partecipanti e ai visitatori, anche in termini di marketing e di *sponsor ship*. Dal momento che la spesa di una persona che partecipa ad un evento non è circoscritta al solo pagamento del biglietto ma interessa anche i servizi di viaggio, pernottamento, ristorazione, shopping, intrattenimento e cultura, ecc., si comprende perché oggi molte istituzioni locali sono interessate al fenomeno degli eventi quale leva per praticare delle azioni di marketing territoriale e per incidere sull'economia dell'area di pertinenza;

- *gli organi di comunicazione*. Gli stakeholders di comunicazione hanno la potenzialità di promuovere la conoscenza e l'immagine di un evento nei confronti soprattutto del grande pubblico; proprio in virtù di questa loro caratteristica, il coinvolgimento degli organi di comunicazione nell'organizzazione degli eventi è fortemente cresciuto negli ultimi anni; anzi si può affermare che tutti i grandi eventi prevedono la presenza degli organi di comunicazioni o direttamente come partner (commerciali o tecnici) o come parte attiva nella promozione dell'evento;
- *le organizzazioni turistiche*. Le organizzazioni turistiche hanno compreso da alcuni anni che gli eventi possono essere uno strumento molto efficace per promuovere una destinazione e per incrementare le attività turistiche della zona; molto spesso sono utilizzati per estendere la stagione turistica soprattutto per quanto riguarda periodi di basse presenze (Cherubini e Iasevoli, 2005).

Come richiamato in Hautbois et al. (2012), al fine di meglio caratterizzare gli stakeholders Mitchell et al. (1997) hanno posto in evidenza i loro tre principali attributi: "(i) il potere di influenzare un'azienda, un'attività e così via, (ii) la legittimità del rapporto tra stakeholders ed azienda, (iii) l'urgenza del sostegno degli stakeholders sull'azienda" (p. 854). Queste tre variabili sono fondamentali per l'applicazione dell'analisi di SA. Il potere è definito da Pfeffer (1981) come "relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done" (p. 3). Per Etzioni (1964), le basi del potere sono legate al tipo di risorsa utilizzata per esercitare il potere: coercive power (forza, violenza, moderazione), utilitari anpower (risorse materiali o finanziarie), e potere normativo (risorse simboliche). La seconda caratteristica, fa riferimento a strutture socialmente accettate e attese o com-

portamenti. Mitchell et al. (1997) suggeriscono che l'urgenza rappresenti la terza dimensione in grado di caratterizzare gli stakeholders. Per questi autori l'urgenza permette di tradurre il modello da statico a dinamico. Quest'ultimo attributo esiste quando una relazione è di natura sensibile alla variabile temporale e quando questa relazione è importante o critica per lo stakeholder (p. 867).

4. Il caso della Vela Latina di Stintino

4.1. Localizzazione geografica e caratteristiche dell'evento

Il comune di Stintino, ubicato nel Nord-Ovest della Sardegna (Fig. 1), venne creato il 15 agosto 1885, ordinato secondo un piano regolatore che divise l'abitato in una stretta Penisola fra i due bracci di mare, Porto Vecchio e Porto Nuovo.

Dal 10 agosto 1988 è divenuto Comune autonomo. Stintino oggi così come nel passato è strettamente legato al mare per la sua economia e la sua cultura.

Negli anni '60 il boom turistico investì anche Stintino, che divenne meta di un turismo in stile "Costa Smeralda", e numerosi terreni agricoli furono convertiti in terreni edificati, permettendo così l'impianto di ville, alberghi e villaggi facendo conoscere Stintino e le sue spiagge in tutto il mondo.

Il porto di Stintino ospita ancora numerose barche a Vela Latina, che dopo l'avvento delle imbarcazioni a motore hanno trovato nuova linfa nel turismo diportistico e nelle regate veliche. La Vela Latina è un tipo di vela dalla forma triangolare (vela alla trina, cioè a triangolo) che si distingue dalle vele alla quadra, di forma rettangolare o trapezoidale. Era composta da un'antenna issata diagonalmente sull'albero, che la sosteneva per tutta la lunghezza, lasciando l'angolo di scotta verso il basso. La dimensione poteva cambiare in funzione della forza del vento, e assumeva di volta in volta nomi diversi: bastarda (la più grande), borda (la media) e marabutto (la piccola).

Già usata sulle navi romane, ebbe larga diffusione nel mondo arabo, che la impose nelle acque del Mediterraneo durante il VII secolo: fu protagonista delle flotte moresche, delle Repubbliche marinare, dei grandi viaggi di esplorazione (da Colombo a Vasco de Gama), simbolo nei secoli delle tante marinerie della pesca e del cabotaggio sino all'avvento del motore marino. Oggi questo armo conosce una rinascita in tutto il Mar Mediterraneo ed in particolare in Sardegna (Comune di Stintino, 2009).

Dalla metà degli anni Ottanta in Italia (Stintino,



Laguna di Venezia, Sestri Levante, Sorrento, Bellaria ed altre) si sono sviluppati fenomeni culturali e allo stesso tempo agonistici legati alle tradizioni nautiche da lavoro (pesca). Queste manifestazioni hanno favorito la riscoperta di molte barche da lavoro in legno contribuendo al recupero dell'identità della marineria tradizionale italiana. La nascita della manifestazione della Regata della Vela Latina di Stintino si inserisce in questo panorama nazionale: è nel 1983, infatti, che viene organizzata la prima "Regata Vela Latina". Già dall'anno successivo la manifestazione gestita dalla Cooperativa Turistica di Stintino vedeva un'ampia partecipazione e dopo tre anni di esperienza si consolidò, con l'entrata ufficiale del Circolo Nautico Torres nell'organizzazione, e venne inserita nel calendario della Federazione Italiana Vela. Si costituì in quegli anni un "comitato" di regata e di stazza (formato da Paolo Ruiu, Angelo Dessi e Piero Ajello) che provide alla stesura di un regolamento specifico al fine di compensare i tempi delle varie barche e assicurare le prestazioni degli equipaggi al di là delle differenze eccessive esistenti tra gli scafi (Marzari, 2000) seguendo schemi volti alla salvaguardia della marineria tradizionale.

Per la quinta edizione del 1987 l'allora Presidente della Repubblica donò una Coppa d'Argento da mettere in palio, dando il via al Trofeo Challenge "Presidente della Repubblica".

La manifestazione fin dall'esordio si svolge all'interno di alcune giornate programmate alla fine di Agosto.

Alla fine degli anni Novanta le norme di ammissione alla Regata vengono rese selettive al fine di consentire alle barche partecipanti di mantenere la tradizione senza stravolgere l'attrezzatura classica con le innovazioni più recenti, anche al

fine di contrastare la competitività di imbarcazioni differenti sotto il profilo strutturale realizzate in altri centri nautici della Sardegna (Sulcis).

L'apice della manifestazione si registrò nel 1998 quando la Regata divenne un vero e proprio punto di riferimento per l'intera marineria sarda ma anche per quella militare e per alcuni porti della Penisola (Napoli, Genova, Chiavari Sorrento e Varazze) o della costa europea (Saint Tropez, Perpignan e Barcellona).

Oltre al Trofeo Challenge, altri due Trofei di grande prestigio avevano arricchito la manifestazione donati, rispettivamente, dall'allora Presidente del Senato Nicola Mancino e dal Ministro della Pubblica Istruzione Luigi Berlinguer.

Negli anni 2000 nei principali centri marinari della Sardegna come Alghero, Bosa, Porto Torres, Carloforte, La Maddalena, Golfo Aranci, Porto Rotondo, Olbia, Portofino, Sant'Antioco e Calasetta si sono svolte regate di questo tipo la cui funzione era quella di allenamento in preparazione all'evento principale di fine Agosto di Stintino.

Sempre in quegli anni la manifestazione si consolida vedendo la partecipazione della marineria araba con una feluca della Tunisia prodotta dalla Marina di Cap Monastir ad una regata che ormai contava 100 barche, che peraltro vinse la regata nel 2000.

Altro prestigioso riconoscimento fu istituito per l'edizione del Millennio dal Presidente Regionale Sardo, Efisio Serrenti, assegnato ai maestri d'ascia eredi di una antichissima e preziosa tradizione.

Anche l'amministrazione comunale istituì un nuovo Trofeo, il Challenge città di Stintino, riservato alla flotta locale, la più consistente d'Europa con le sue cinquanta unità armate.

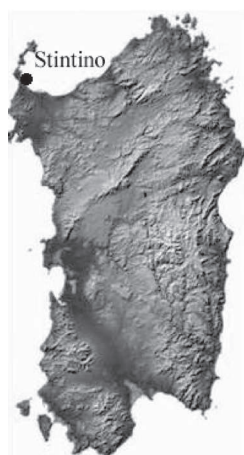


Fig. 1. Localizzazione geografica di Stintino e panoramica con il porto vecchio in primo piano.

Stintino, in virtù della popolarità raggiunta a seguito della manifestazione e per unanime definizione della stampa internazionale, divenne la Capitale della Vela Latina (Marzari, 2000).

4.2. Applicazione della S.A.: alcuni risultati preliminari

Da un punto di vista strettamente economico, gli eventi sportivi rappresentano un business autonomo che pone una serie complessa di problematiche inerenti programmazione, realizzazione e controllo.

Essi consentono di raggiungere una varietà di obiettivi economici e sociali che a loro volta coinvolgono soggetti pubblici e privati che costituiscono gli stakeholders dell'evento.

- i produttori di sport;
- i distributori di sport;
- coloro che supportano a vario titolo lo sport;
- utenti di sport.

Ogni stakeholder esprime una specifica aspettativa nei confronti delle utilità che l'evento può produrre.

In questo lavoro, particolare attenzione viene posta all'aspetto della valorizzazione dell'evento sportivo in quanto gioca un ruolo strategico nello sviluppo del turismo sostenibile: come attrattore primario poiché è in grado di potenziare il numero delle presenze turistiche nella località principale, oltre che nel territorio circostante (Parco Nazionale dell'Asinara ed Isola Piana); ma anche attrattore secondario, quando si tratta di convogliare il turista dal territorio circostante verso l'evento sportivo.

Per la predisposizione di un Piano strategico, condiviso e partecipato, volto allo sviluppo sostenibile del territorio in cui l'Evento sportivo rappresenta il principale oggetto di analisi, sembra cruciale avviare un processo di consultazione delle categorie di stakeholders locali interessate.

L'approccio adottato è la Stakeholder Analysis (SA) per studiare e qualificare il livello di percezione che un gruppo di attori chiave ha con riferimento al valore intrinseco dell'evento "La Regata della Vela Latina". In questo lavoro verranno seguite le istruzioni fornite da Schmeer (1999) che ha utilizzato la SA nella gestione del processo di Riforma della Sanità in Inghilterra.

Si tratta di un percorso di analisi che si svolge per fasi: la prima è quella di definire lo scopo dell'analisi, identificare i potenziali utilizzatori delle informazioni e costruire un piano volto all'uso dell'informazione. La seconda fase è dedicata alla selezione e definizione della specifica politica

di intervento; la terza fase riguarda l'identificazione degli stakeholders chiave; la quarta fase mira alla selezione e adattamento delle informazioni ottenute dagli stakeholders o delle caratteristiche considerate e porta alla compilazione di una scheda degli stakeholders che comprende la loro catalogazione in merito alla posizione e organizzazione di appartenenza, la relazione con l'evento interna/esterna, la conoscenza della politica di intervento, supporto o opposizione alla politica, interessi, alleanze, risorse disponibili, potere e leadership. La quinta fase è volta alla raccolta e registrazione delle informazioni che scaturiscono dalle interviste; la sesta fase è quella durante la quale si compila la tavola degli stakeholders; la settima fase si occupa di analizzare i risultati.

Allo stato attuale il caso studio non è completato: l'avanzamento della ricerca che viene qui presentato riguarda gli step 1, 2, 3 e 4 dello schema di applicazione della SA che è stato adottato.

I diversi passaggi vengono di seguito brevemente richiamati.

Step 1: è il processo di pianificazione, attraverso la definizione dello scopo dell'analisi e l'identificazione dell'uso dei risultati. Come già sottolineato, il nostro scopo è quello di guidare un processo partecipato e di costruzione del consenso.

I gestori delle politiche e le istituzioni locali potranno utilizzare i risultati ottenuti per sviluppare il loro piano di riqualificazione e valorizzazione dell'evento incoraggiando la discussione e risolvendo le possibili opposizioni.

È stato identificato e istruito il gruppo di lavoro, il quale si caratterizza per multidisciplinarietà, distinte competenze ed abilità scientifiche, per cui consente di sviluppare diversi punti di vista utili alla costruzione del disegno sperimentale così come l'interpretazione dei dati qualitativi.

Step 2: è la selezione e definizione della politica. È stato selezionato e definito uno specifico intervento di riqualificazione dell'evento insieme agli stakeholders che sono stati coinvolti direttamente nel processo di pianificazione. La domanda principale, con cui inizia il questionario semi-strutturato, è dedicato allo studio degli obiettivi che dovrebbe avere il piano di riqualificazione dell'evento con riferimento al comune di Stintino ma anche all'area circostante ed alla specificazione dell'allocazione delle risorse.

L'attuale percezione relativa all'Evento oggetto di studio, è stata individuata a partire da tre grandi categorie di stakeholders:

1. Produttori (P): persone che derivano la loro



attività economica dal territorio (e.g.: ricettività turistica, poiché producono reddito e occupazione e sono testimoni privilegiati sulla qualificazione della domanda turistica);

2. Consumatori (C): le persone che vivono o utilizzano l'area, ma non derivano i loro redditi dal territorio (ad esempio i membri della comunità e i visitatori).
3. La Società Civile (SC) è un settore importante da considerare se la comunità o i consumatori hanno un interesse diretto nella poli-

tica (Schmeer, 2000, p. 2-6), come in questo caso di studio.

4. I decisori (DM): le persone coinvolte nelle politiche pubbliche e di lobbying (ad esempio consiglieri, funzionari governativi, rappresentanti di gruppi locali, ecc., a livello comunale e regionale). L'obiettivo è quello di raggiungere alcuni obiettivi, tra cui la percezione che queste persone hanno dell'Evento sportivo, qual è il suo ruolo e come tale ruolo può essere ottimizzato o aumentato.

Settore	Sub settore	Int/ Est Pri/Sec per il piano	n. di rispondenti	Ragioni della scelta/ relazione con la politica
Istituzioni	Regione			Risorse umane e finanziarie a sostegno
	Provincia			
	Comuni			Organizzazione, gestione e logistica
	Pro Loco di Stintino			
	Sviluppo turistico			Gestori del territorio ed organizzatori degli eventi
	ANAS			
	Ente Foreste			
Associazionismo	Consorzio Turistico di Stintino			Mini crociere in battello per visitare il Parco Nazionale dell'Asinara e altre amenità
	Noleggio imbarcazioni			Piccole imbarcazioni per l'isola dell'Asinara
Media	Nazionali			Comunicazioni e novità
	Regionali			Comunicazioni e supporto organizzativo
Ospitalità	Hotel			Posti letto per l'accomodamento turistico
	B&B			
	Agriturismo			
	Campeggi			
Attività	Bar			Produttori di lavoro e reddito
	Trattorie			
	Ristoranti			
Trasporti	Bus, autonoleggi, fuoristrada			Per informazioni sul numero e sul tipo di visitatori
Biglietterie	Locali			Per informazioni sul numero dei visitatori
Volontari	Locali			Forza lavoro per servizi di distribuzione e assistenza
Residenti	Giovani			Comunità di accoglienza
	Adulti			
	Vecchi			
Visitatori	Nazionali, regionali e stranieri			Utenti e clienti

Fig. 2. Lista di stakeholders prioritari.



Step 3: in questa fase avviene il processo di identificazione e qualificazione degli stakeholders chiave (Fig. 2): questa fase è estremamente importante per il successo dell'analisi.

Abbiamo sviluppato una lista degli stakeholders più ampia possibile, che include tutte le categorie potenzialmente coinvolte ed interessate dal processo di riqualificazione; ovviamente trattandosi di un lavoro in corso di esecuzione le categorie possono subire dei cambiamenti.

Step 4: questa fase deve essere implementata, a seguito della quale è possibile definire le caratteristiche ed informazioni relative agli stakeholders (come il numero, la posizione e l'organizzazione, interni=esterni, conoscenza dell'evento, interesse nei confronti dell'evento), alleanze (collaborazioni o conflitti nei confronti dell'evento), risorse disponibili, potere (la capacità di influenzare il piano di rivitalizzazione dell'evento), leadership (la disponibilità ad iniziare, convocare o promuovere azioni a favore o contro il piano di rivitalizzazione).

È stato, inoltre, discusso e documentato il protocollo che deve essere seguito durante le interviste, mentre dobbiamo procedere a testare il questionario partendo dalla categoria di stakeholders rappresentata dagli amministratori comunali;

Essi saranno poi utilizzati come riferimenti locali o attori chiave.

5. Considerazioni conclusive

Il nostro studio mira a presentare un modello idoneo per l'analisi e la pianificazione di uno specifico Evento Sportivo "La Regata della Vela Latina" che si svolge a Stintino, nota località balneare ubicata nel nord Sardegna (Italia). Questo specifico caso studio è particolarmente adatto alla realizzazione della ricerca per via del fatto che si trova in una fase di difficoltà ed allo stesso tempo ha notevoli potenzialità in termini di valorizzazione territoriale anche a livello internazionale.

L'enfasi è posta sulla validazione della teoria.

L'approccio di analisi che viene proposto è quello della Stakeholder Analysis con specifico riferimento alla versione indicata da Schmeer (1999), la quale prevede un percorso di studio articolato in sette fasi. Nel presente scritto vengono riassunti i primi risultati associati alle prime fasi di implementazione della metodologia.

I principali risultati attesi relativi al completamento del percorso di analisi sono l'individuazione: dei punti di forza e di debolezza dell'uso

e gestione dell'Evento Sportivo; dei principali interessi condivisi dagli attori locali; delle principali cause di conflitto di natura socio-economica e culturale; delle potenzialità del territorio nonché la predisposizione di un piano di sviluppo locale partecipato e condiviso.

Bibliografia

- Andersson T.D., Getz D., *Stakeholder management strategies of festivals*, in "Journal of Convention and Event Tourism", (2008), 9 (3), pp. 199-220.
- Bello F., *Turismo sportivo: Venezia e la Venice marathon*, tesi di laurea aa 2014-2015, Corso di laurea magistrale in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici, Università Ca' Foscari Venezia.
- Brent J.R. Ritchie, *Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues*, in "Journal of Travel Research", 1984, 23 (1), pp. 2-11.
- Cherubini S., Iasevoli G., *Il marketing per generare valore nel sistema evento*, in "Congresso Internazionale - Le tendenze del Marketing", Ecole Supérieure de Commerce de Paris e Università Ca' Foscari Venezia", ESCP- EAP, 21-22 Gennaio 2005, pp. 1-26.
- Cherubini S., Bonetti E., Iasevoli G., Resciniti R., *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, Milano, Franco Angeli, 2009.
- Clarkson M., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, in "Academy of Management Review", 1995, 20, pp. 92-117.
- Collesei U., Checchinato F., Dalle Carbonare M., *Gli eventi. Come progettargli e Realizzargli*, Milano, Franco Angeli, 2014.
- Comune di Stintino, *Vela latina - cultura turismo tradizioni del mare. 21° Regata della Vela Latina*, 27-30 agosto, 2009.
- Cuskelly G., Boag A., McIntyre N., *Differences in organisational commitment between paid and volunteer administrators in sport*, in "European Journal of Sport Management", 1999, 6, pp. 39-61.
- Dolles H., Söderman S., *Mega-sporting events in Asia - Impacts on society, business and management: an introduction*, in "Asian Business & Management", 2008, 7, pp. 147-162.
- Douglas N., Douglas N., Derrett R., *Special interest tourism. Brisbane*, Queensland, Wiley J. & Sons, 2001.
- Emery P.R., *Bidding to host a major sports event: The local organizing committee perspective*. In "The International Journal of Public Sector Management", 2002, 15, pp. 316-335.
- Etzioni A., *Modern organizations*, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall, 1964.
- Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984.
- Getz D., *Event Management and Event Tourism*, New York, Cognizant Communication Corporation, 1997.
- Gravina G., Esposito G., *La gestione degli eventi sportivi*, Università degli studi di Teramo, dispensa, 2011.
- Guala C., *Per una tipologia dei mega eventi*, in "Bollettino della Società Geografica Italiana", 2002, serie XII, volume VII, 4, pp. 1-10, <http://www.omero.unito.it/web/Guala.PDF>.
- Hautbois C., Parent M.M., Seguin B., *How to win a bid for major sporting events? A stakeholder analysis of the 2018 Olympic Winter Games French bid*, in "Sport Management Review", 2012, 15, pp. 263-275.
- Larson M., *A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjöyran Festival*, in "International Journal of Tourism Research", 2002, 4(2), pp. 119-43.



- Larson M., Wikstrom E., *Organizing Events: Managing conflict and consensus in a political market square*, in "Event Management", 2001, 7(1), pp. 51-65.
- Maenning W., Porsche M., *The Feel-good Effect at Mega Sports Events. Recommendations for Public and Private Administration Informed by the Experience of the FIFA World Cup 2006*, IASE Working paper (un-published), 2008, pp. 8-17.
- Marzari M., *La Regata della Vela Latina*, Sassari, Carlo Delfino, 2000.
- McDonnell I., Allen J., O'Toole W., *Festival and Special Event Management*, Australia, Milton. John Wiley & Sons Ltd, 1999.
- Merrilees B., Getz D., O'Brien D., *Marketing stakeholder Analysis, Branding the Brisbane Goodwill Games*, in "European Journal of Marketing", 2005, 39, (9/10), pp. 1060-1077.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, in "Academy of Management Review", 1997, 22, pp. 853-886.
- Nicosia E., *Un Grande Evento come opportunità di riqualificazione territoriale: Valencia e l'America's Cup 2007*, in "Riv. Geogr. Ital.", 2009, 116, pp. 195-224.
- Parent M.M., *Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders*, in "Journal of Sport Management", 2008, 22(2), pp. 135-164.
- Parent M.M., *Decision making in major sport events over time: parameters, drivers and strategies*, in "Journal of Sport Management", 2010, 24(3), pp. 291-318.
- Parnell J., *A stakeholder analysis of Macquarie Island. Identifying opportunities and constraints, and facing the future*. Honours thesis, University of Tasmania, 2007.
- Pfeffer J., *Power in organizations*, Marshfield, MA Pitman, 1981.
- Reid S., *Event Stakeholder Management: developing Sustainable Rural Event Practices*, in "International Journal of Event and Festival Management", 2011, 2(1), pp. 20-36.
- Reid S., Arcodia C., *Understanding the role of the Stakeholder in Event Management*, in "UTS: Business Event Research Conference 15-16 Luglio 2002", 2002, pp. 479-515.
- Roche M., *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*, London, Routledge, 2000.
- RPA, *Study on the impact of EU Policies and the Measures Undertaken in their framework on Tourism*, Report prepared for DG Enterprise & Industry Specific Contract no: SI2.ACPRO-CE043952800, 2012.
- Santini C., Cavicchi A., *The importance of a stakeholder approach to investigate (and plan) food and wine events*, in "Cavicchi and Santini eds, *Food and wine events in Europe: a stakeholder approach*, NY, Routledge, 2014.
- Schmeer K., *Guidelines for conducting a Stakeholder Analysis*, Bethesda, MD Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc, 1999.
- Simeon M.I., Di Trapani G., *Mega eventi e creazione di valore per il territorio: un'analisi delle Esposizioni Universali e Internazionali*, in "Sinergie rapporti di ricerca", 2012, 34(11), pp. 179-202, www.sinergiejournal.eu/rivista/index.php/rapporti/articolo/.../756/542.
- Turner P., Westerbeek H.M., *Network relationships in the bidding process for major sporting events*, in "International Journal of Sport Management", 2004, 5, pp. 335-356.

Note

* Per quanto il lavoro sia stato frutto di un lavoro comune si devono attribuire a D. Carboni il punto 2 e a G. Benedetto il punto 3, la Premessa, il punto 4, le Conclusioni e la Bibliografia sono comuni ai due autori.

