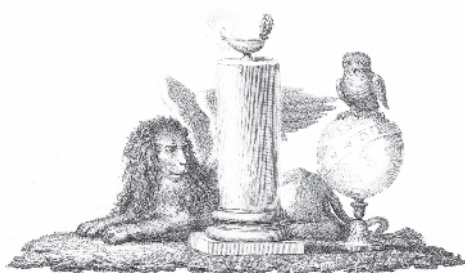


RIVISTA DI SCIENZE, LETTERE ED ARTI

ATENEIO VENETO

ESTRATTO

anno CCIII, terza serie, 15/I (2016)



ATTI E MEMORIE DELL'ATENEIO VENETO

Anna Moretti

L'EVOLUZIONE DELLA RETE DI RELAZIONI TRA IL SISTEMA
DI OSPITALITÀ E LA MOSTRA DEL CINEMA DI VENEZIA

Introduzione

La realizzazione di un evento di portata internazionale quale la Mostra internazionale d'arte cinematografica di Venezia ha un impatto molto significativo sul territorio veneziano, in termini di importanti benefici e pressioni che ricadono sul sistema di ospitalità, composto da un insieme rilevante di piccole (e in pochi casi, medie) imprese turistiche. La realizzazione di questo evento dipende in gran parte dalle relazioni che l'organizzazione ha tessuto con il territorio, dalle quali dipende in buona parte il successo dell'evento stesso¹.

L'esistenza di una fitta rete di relazioni tra la Mostra del cinema di Venezia e il sistema alberghiero deriva dal fondamento economico relativo alla struttura a *bundle* del prodotto turistico². Concretamente, il prodotto turistico è composto da un insieme di prodotti e servizi che nel loro coordinamento costituiscono un unico prodotto di cui il turista fa esperienza. Tipicamente, le componenti di un prodotto turistico sono il servizio di alloggio, la ristorazione, le attrattive naturali, culturali, sociali, le produzioni artistiche e di intrattenimento, i servizi di trasporto, i negozi, e tutto quanto permetta al turista di muoversi verso e dalla destinazione, di vivere *in loco*, e di fare esperienza del territorio. Le componenti del prodotto turistico sono caratterizzate da una relazione di complementarità³ che prevede che il valore associato al *bundle* sia più elevato del valore delle singole componenti: questo perché tra i singoli elementi esistono delle sinergie, ovvero delle esternalità positive che derivano dal loro coordinamento.

¹ DONALD GETZ, *Event Tourism: Definition, Evolution, and Research*, «Tourism Management», 29 (2008), 3, pp. 403-428.

² GUIDO CANDELA, PAOLO FIGINI, *Destination Unknown-Is There Any Economics Beyond Tourism Areas?*, «Review of Economic Analysis», 2 (2009), pp. 256-271.

³ PAUL MILGROM, JOHN ROBERTS, *Complementarities and Fit. Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing*, «Journal of Accounting and Economics», 19 (1995), pp. 179-

La Mostra del cinema di Venezia e il sistema di accoglienza locale possono essere interpretati come un prodotto turistico il cui elemento centrale caratterizzante l'offerta è costituito dall'evento culturale, e i servizi di accoglienza costituiscono l'essenziale parte complementare al *core* dell'offerta. In questo caso quindi, la relazione di complementarietà si traduce in un valore complessivo più elevato a fronte del coordinamento tra il settore turistico e culturale. I visitatori del festival, infatti, sono coloro i quali necessitano di pernottare nelle strutture alberghiere locali, mangiare in bar e ristoranti della destinazione, e di usufruire dei mezzi di trasporto locale per collegare tutti questi servizi, al fine di poter partecipare all'evento cinematografico. Per contro, il sistema di accoglienza locale beneficia della presenza di un evento di richiamo internazionale nella propria destinazione, in quanto attrazione per un'importante fetta di domanda e veicolo di importanti benefici di immagine che ricadono sull'intera destinazione. La percezione del visitatore, infatti, è quella di un'offerta unica, e la sua valutazione finale riguarderà l'esperienza di visita nel suo complesso. Dal punto di vista della *performance*, quindi, i due sistemi sono legati da una relazione di interdipendenza, dove il successo di una sfera di offerta dipende anche dal successo dell'altra.

È sulla base di questa interdipendenza tra l'offerta culturale della Mostra e l'offerta locale di accoglienza che si è sviluppata una lunga storia di relazioni inter-organizzative già a partire dalle prime edizioni della mostra, negli anni trenta del XX secolo. Dalla premessa di complementarietà tra i due, infatti, deriva la necessità di coordinamento dell'offerta, che è alla base del pieno sfruttamento delle sinergie esistenti tra i due sistemi. Ma questa necessità di coordinamento, resa molto complessa dalla numerosità degli attori coinvolti e dalla sostanziale indipendenza gerarchica tra di essi⁴, si è concretizzata in azioni molto diverse, caratterizzate di volta in volta da un approccio positivo e collaborativo, o da uno negativo e conflittuale. Il contesto nel quale tale relazioni sono evolute è il particolarissimo contesto veneziano,

208. NICOLAJ SIGGELKOW, *Change in the Presence of Fit: The Rise, the Fall, and the Renaissance of Liz Claiborne*, «The Academy of Management Journal», 44 (2001), 4, pp. 838-857.

⁴ JOEL M. PODOLNY, KAREN L. PAGE, *Network Forms of Organization*, «Annual Review of Sociology», 24 (1998), pp. 57-76.

dove gli attori locali sono immersi (*embedded*⁵) in una rete di relazioni di conoscenza personale, di esperienze comuni di *business*, di interazione tra la dimensione pubblica e privata della città. Come dimostrato dalla letteratura⁶ la fitta rete di relazioni sociali può essere un importante facilitatore degli scambi economici, che possono diventare più efficaci ed efficienti (nella ricerca di informazioni sui *partner*, ad esempio) se supportati dalle conoscenze e scambi sociali. Per contro, esiste un paradosso legato all'*embeddedness* degli scambi economici, che vede la fitta rete di relazioni sociali come un ostacolo all'innovazione e un limite alla capacità di adattamento ai cambiamenti ambientali da parte di una rete "chiusa"⁷.

Nel prosieguo del presente articolo, dopo una prima introduzione dei soggetti protagonisti della rete di relazioni alla base della realizzazione della Mostra del cinema di Venezia, si discuterà l'evoluzione di questa rete nel tempo. Attraverso l'analisi della coevoluzione del festival e del sistema di ospitalità locale si metteranno in luce le principali fasi attraversate dal *cluster* di imprese veneziane coinvolte dall'evento, evidenziandone i principali orientamenti e difficoltà a esso legate.

Cenni metodologici

Il presente articolo è basato sull'elaborazione del caso studio del sistema di relazioni tra la Mostra del cinema e il sistema di ospitalità locale elaborato dall'autore. La raccolta dati si è basata su una varietà di fonti interne ed esterne di dati prevalentemente qualitativi che hanno permesso un processo di triangolazione al fine di ottenere una maggiore robustezza dei risultati. Oltre alla raccolta di dati da fonti secondarie provenienti dalla letteratura scientifica, che hanno permesso la ricostruzione storica dell'evoluzione della Mostra e del sistema di ospitalità, è stato consultato l'Archivio storico della Biennale (ASAC), relativi alla sezione cinema per il periodo 1967-1983⁸. Gli archivi del

⁵ MARK S. GRANOVETTER, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, «The American Journal of Sociology», 91 (1985), 3, pp. 481-510.

⁶ *Ibid.*

⁷ BRIAN UZZI, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, «Administrative Science Quarterly», 42 (1997), 1, pp. 35-67.

⁸ Il periodo di riferimento dei fascicoli consultati presso l'ASAC è limitato al 1983 in quanto i fascicoli relativi alle edizioni successive del Festival non risultavano accessibili.

festival contengono documenti relativi agli aspetti organizzativi di ciascuna edizione, tra i quali: la corrispondenza personale tra l'organizzazione e i fornitori o altri *stakeholder*, i verbali delle riunioni, gli elenchi degli ospiti, le prenotazioni alberghiere, i regolamenti, ecc... Tali documenti sono stati utilizzati per ricostruire le interazioni tra la Mostra e il sistema di ospitalità, cercando di caratterizzarne l'attitudine al coordinamento. Tra le fonti secondarie vi è anche l'estensiva analisi della rassegna stampa nazionale e internazionale effettuata per il periodo 2001-2011. Tra gli oltre 5.000 articoli disponibili, 600 sono stati selezionati come pertinenti alla descrizione del sistema di relazioni tra gli *stakeholder* locali, fossero essi relativi alla posizione di un membro del sistema, o relativi al punto di vista di un osservatore esterno (distinguendoli, naturalmente, in fase di codifica del dato qualitativo). Tra le fonti primarie si possono trovare due principali categorie di dati raccolti: quelli provenienti dall'osservazione non partecipativa di due incontri formali organizzati dagli *stakeholder* locali in occasione della 68ª edizione della Mostra, e quelli provenienti da 18 interviste in profondità effettuate con i principali attori del sistema⁹. I due incontri furono organizzati dalla municipalità del Lido presso la propria sede in collaborazione con il festival. A questi incontri furono invitati i rappresentanti delle associazioni di categoria degli albergatori e alcuni albergatori del Lido particolarmente coinvolti dall'evento o sensibili all'iniziativa. Obiettivo del tavolo di lavoro era quello di trovare un possibile spazio di collaborazione tra la Mostra e il sistema di ospitalità, in quanto tutte le parti coinvolte (l'amministrazione locale, la Biennale, e il sistema di ospitalità) rilevavano una generale situazione di scarsa *performance* della destinazione in occasione dell'evento. Le interviste in profondità hanno coinvolto i principali attori del sistema: *in primis*, le figure manageriali della Biennale cinema – tra i quali il direttore della Mostra, il direttore *marketing*, il direttore dell'ufficio stampa – e del sistema di ospitalità – tra i quali i direttori delle associazioni di categoria e i manager di alcuni hotel del Lido e del centro storico. Le do-

⁹ I nomi degli intervistati, così come i dettagli della posizione da essi occupata nel sistema analizzato, sono coperti da un accordo di anonimato, e pertanto non possono essere elencati. Trattandosi di un sistema di relazioni embedded, gli intervistati hanno accordato la propria disponibilità solo a fronte dell'accordo di anonimato, essendo gli argomenti della ricerca altamente sensibili dal punto di vista delle relazioni locali.

mande rivolte a tali soggetti erano volte a indagare la loro percezione della *performance* della destinazione del suo complesso, l'attitudine alla collaborazione tra la Mostra e il sistema di ospitalità, e le diverse interpretazioni dei nodi centrali per la rete nel suo complesso e delle possibili soluzioni.

La grande quantità di dati raccolti è stata analizzata in modo rigoroso seguendo i principi della metodologia di Gioia¹⁰ per l'analisi qualitativa, con l'obiettivo di usare il caso studio al fine di trarre indicazioni teoriche sul governo delle destinazioni turistiche¹¹.

Il sistema di ospitalità

Il sistema di ospitalità veneziano è caratterizzato da alcuni tratti distintivi che lo differenziano in modo sostanziale da altre destinazioni di turismo culturale. Innanzitutto, un primo tratto essenziale è la sua distribuzione sul territorio, dalla morfologia indubbiamente peculiare. Il sistema alberghiero, sul quale il presente articolo sarà principalmente focalizzato, è articolato su tre aree spazialmente ben definite e individuate in base alla rilevanza che ricoprono per l'evento oggetto di analisi: il Lido di Venezia, le isole del centro storico, Mestre e la terraferma. Tutto il sistema alberghiero, durante il periodo del festival, è interessato dai flussi di visitatori da esso richiamati, anche se naturalmente la pressione decresce al crescere della distanza dall'evento. Se gli hotel del Lido sono ogni anno al tutto (o quasi) esaurito, il centro storico vede altissima occupazione per i suoi hotel (soprattutto delle fasce più elevate), e la terraferma registra anch'essa flussi di visitatori della mostra, soprattutto appartenenti alle categorie dei giovani e degli appassionati di cinema. Prendendo a riferimento il periodo dagli anni settanta a oggi è possibile notare come il sistema di ospitalità della terraferma si sia sviluppato soprattutto nell'ultima decina d'anni, le strutture alberghiere del Lido siano rimaste complessivamente stabili, mentre quelle del cen-

¹⁰ DENNIS A. GIOIA, KEVIN G. CORLEY, AIMEE L. HAMILTON, *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*, «Organizational Research Methods» 16 (2013), 1, pp. 15-31.

¹¹ KATHLEEN M. EISENHARDT, *Building Theories from Case Study Research*, «The Academy of Management Review» 14 (1989), 4, pp. 532-550; KATHLEEN M. EISENHARDT, MELISSA E. GRAEBNER, *Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges*, «Academy of Management Journal» 50 (2007), 1, pp. 25-32; ROBERT K. YIN, *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed. (Sage Publications, 2009).

tro storico abbiano seguito un *trend* crescente¹². Complessivamente, le strutture alberghiere del territorio sono oltre 400, distribuite per circa il 55% dei posti letto disponibili sul territorio del centro storico, per il 35% in terraferma, e il restante 15% sull'isola del Lido.

Una seconda caratteristica peculiare del sistema di ospitalità veneziano è la sua organizzazione in associazioni di categoria, tre diverse per rappresentare l'intero sistema, una caratteristica molto particolare che distingue questo caso dalla maggior parte delle destinazioni a livello nazionale e internazionale. In particolare, un'associazione raggruppa la maggior parte degli hotel del centro storico e della terraferma, soprattutto delle categorie tre e quattro stelle. È l'associazione di più lunga data, in quanto la sua fondazione risale al secondo dopoguerra. Dalla scissione a opera di alcuni suoi membri, è stata costituita nel 2009 una seconda associazione di categoria composta da un insieme di strutture prevalentemente localizzate al Lido di Venezia. Infine, alcuni alberghi delle categorie più elevate, cinque stelle e cinque stelle lusso, aderiscono alla sezione turismo dell'associazione nazionale degli industriali, che si candida a rappresentare non lo specifico settore alberghiero, ma il sistema turistico nel suo complesso. Tale associazione risulta membro attivo della rete di relazioni del sistema veneziano da metà degli anni novanta circa. Tutti e tre questi "attori collettivi"¹³ hanno un ruolo attivo nella gestione della rete di relazioni tra il sistema di ospitalità e la Mostra, in quanto a loro è affidato il ruolo di raccordo tra la base della rete (composta da tutti i singoli operatori del sistema di ospitalità), e la rete di relazioni al più elevato livello di *policy-making*, dove interagiscono i rappresentanti degli attori collettivi di tutte le sfere interessate dal processo di organizzazione e gestione dell'evento (dal sistema di ospitalità, alla Mostra, l'amministrazione locale, i cittadini residenti, ecc...). È importante sottolineare come nella maggior parte dei casi, i direttori o rappresentanti delle associazioni siano a loro volta dei *manager* di strutture alberghiere: tale duplicità di ruolo entra a far parte di quelle variabili di complessità che caratterizzano la rete di relazioni tra il sistema di

¹² ELIA BARBIANI, GIULIANO ZANON, *Condizioni di competitività delle strutture ricettive del comune di Venezia e della regione turistica*, «Rapporto COSES», (2004), pp. 1-36.

¹³ ANNA MORETTI, MICHELE TAMMA, *Making Cultural Tourism Networks Work-the Role of Collective Actors*, «Mercati e competitività», 4 (2014), pp. 63-83.

ospitalità e il festival, sviluppate a più livelli di interazione (micro, meso, e macro) tra loro interdipendenti¹⁴.

La Mostra del cinema di Venezia

Per comprendere a pieno l'evoluzione del sistema di relazioni oggetto del presente articolo è necessario fornire un breve inquadramento storico sulla nascita della Mostra, e sulla volontà politica a essa sottesa. La Venezia in cui nasce e si sviluppa la Mostra del cinema, infatti, è una città che vive il tema della creatività in modo assolutamente peculiare. La nascita della Mostra internazionale d'arte cinematografica (nel 1932), all'interno della Biennale mostra d'arte internazionale, è inserita in un più ampio quadro di progettazione urbana guidata dal conte Giuseppe Volpi¹⁵, progetto che si inquadra nel contesto di pianificazione della Grande Venezia. La visione di Volpi per la città era legata a uno sviluppo industriale e residenziale della terraferma veneziana, per completare un percorso di sviluppo turistico del centro storico e del Lido di Venezia. La stessa nascita del festival, fortemente voluto da Volpi, è legata alla trasformazione della Biennale in un evento di massa, esplicitamente con l'obiettivo di richiamare un numero sempre maggiore di visitatori per dare slancio all'economia turistica locale¹⁶. Tra le due grandi guerre, nell'immaginario pubblico la città venne trasformata in un monumento e, come tale, divenne intoccabile¹⁷. Motore economico di tale mutamento, insieme alla forte volontà politica di Volpi e Vittorio Cini¹⁸, furono proprio la Mostra e la Biennale nel suo complesso. Negli anni trenta, infatti, Volpi trasformò la Biennale di Venezia in un nuovo concetto di festival dell'arte, in modo da coniugare la politica culturale

¹⁴ MORETTI, TAMMA, *Making Cultural Tourism*, pp. 63-83.

¹⁵ GIOVANNI FAVERO, ANNA MORETTI, *The Venice International Film Festival and the City: Building a Cultural Tourist Destination by Apposition*, in *Unscrewing the Creative City: The Historical Fabrication of Cities as Agents of Economic Innovation and Creativity*, a cura di Ilja Van Damme, Bruno Blondé, Andrew Miles, Routledge, di prossima pubblicazione.

¹⁶ MARIO ISNENGGHI, *La Cultura*, in *Venezia*, a cura di Emilio Franzina, Roma-Bari, Laterza, 1986, pp. 381-482.

¹⁷ GIOVANNI FAVERO, *Venezia dopo Venezia. Economia e demografia urbana nel Novecento*, «Laboratoire italien», 15 (2014), pp. 79-89.

¹⁸ MAURIZIO REBERSCHAK, *Gli uomini capitali: Il «Gruppo Veneziano» (Volpi, Cini e gli altri)*, in *Storia di Venezia. L'Ottocento e Il Novecento*, 2, a cura di Mario Isnenghi e Stuart Woolf, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 2002, pp. 1255-1311.

fascista e i bisogni dell'industria turistica attraverso l'abbandono della logica di cultura "elevata" e accessibile a pochi¹⁹. In questo quadro strategico si collocano la nascita del festival di musica contemporanea (nel 1930), e della Mostra d'arte internazionale cinematografica (nel 1932), due eventi esplicitamente diretti all'ampliamento del bacino di domanda turistica della città di Venezia. Il successo della Mostra del cinema fu immediato, nonostante il costo del biglietto per le proiezioni – che si tenevano sulla terrazza *Chez Vous* dell'Hotel Excelsior – fosse abbastanza elevato: 25.000 visitatori assisterono alle proiezioni dei film nel 1932, e nel 1934 i visitatori passarono già a 41.500. La portata del successo di pubblico fu tale da convincere Mussolini a trasformare il festival in un evento annuale, raggiungendo un pubblico di 38.500 visitatori nel 1935, 55.000 nel 1936, e 60.000 nel 1937, quando la Mostra fu trasferita nel nuovo palazzo del cinema²⁰.

In seguito all'interruzione dell'evento durante gli anni in cui si consumò il secondo conflitto mondiale, il festival si ritrovò ospitato da una Venezia profondamente mutata. La trasformazione urbana spinta da Volpi si era in parte realizzata, e gli abitanti del centro storico appartenenti alle classi media e popolari stavano progressivamente abbandonando le isole per trasferirsi nella più economica terraferma veneziana, che con lo sviluppo di Porto Marghera aveva significativamente aumentato la propria domanda di manodopera. Il pubblico del festival del secondo dopoguerra, quindi, era costituito prevalentemente dai residenti più facoltosi, dai turisti internazionali, e da un contenuto numero di giornalisti (circa trecento) delle principali riviste specializzate. Durante gli anni cinquanta e sessanta, la Mostra affermò la sua immagine di evento culturale esclusivo dedicato ai ceti più alti della società, e da cui la borghesia e le giovani generazioni erano esclusi. Questa connotazione fu uno dei motivi per i quali, durante le proteste del 1968, la Mostra venne fortemente contestata dai movimenti studenteschi e rivoluzionari, l'immagine di cultura a cui il festival era associato era antitetica rispetto alla moderna visione di accessibilità e apertura del mondo culturale di quegli anni. Fu così che negli anni settanta, a fronte dei movimenti sociali e delle crescenti proteste, il concorso venne sospeso

¹⁹ FAVERO, MORETTI. *Forthcoming*.

²⁰ *Ibid.*

per alcune edizioni, e fu sostituito da una rassegna non competitiva di eventi culturalmente e politicamente impegnati. In quegli stessi anni, la città si svuotava dalla popolazione residente, scoraggiata dalle dinamiche innescate dal turismo di massa sempre più presente in città, che non solo affollava gli spazi comunitari della popolazione, ma la cui presenza faceva crescere in modo esponenziale il valore degli immobili, potenzialmente destinabili a uso turistico. Fu in questo contesto di profonda crisi della città di Venezia e della Mostra, e soprattutto della loro relazione complessa tra pubblico dell'evento ed economia del turismo, che il festival rinacque sotto una veste completamente rinnovata negli anni ottanta. Ciò fu reso possibile dal realizzarsi dall'incontro di due dinamiche fondamentali: la volontà politica da un lato, e la crescita di un nuovo bacino di domanda nazionale e internazionale dall'altro²¹. L'amministrazione cittadina, identificata l'economia turistica come una delle principali vie di crescita della realtà locale, si focalizzò nuovamente sulla promozione dell'immagine culturale della città come leva di attrazione per la domanda turistica internazionale, promuovendo tra gli altri, una re-istituzione del carnevale veneziano. La Mostra entrò a far parte di questo piano, e il Lido divenne a livello internazionale il luogo *glamour* ed elitario dove le *star* internazionali del mondo cinematografico si incontravano per partecipare a feste esclusive e promuovere film innovativi, e dove Venezia – svuotata ormai dai suoi abitanti che avrebbero potuto offrire l'autenticità del luogo²² – ne costituiva il mero palcoscenico²³.

L'evoluzione del sistema delle relazioni

L'interdipendenza di carattere sociale e strutturale esistente tra la Mostra del cinema e il sistema di ospitalità ha radici che originano già dalle prime edizioni della manifestazione se non, come suggerito al paragrafo precedente, dalla sua ideazione stessa.

Nell'evoluzione di questa rete di relazioni è possibile identificare diversi periodi in cui si sono sostanziate le principali interazioni tra

²¹ FAVERO, MORETTI. *Forthcoming*.

²² FABRIZIO MONTANARI, *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a supporto della creatività*, Milano, EGEA, 2011.

²³ FAVERO, MORETTI. *Forthcoming*.

le organizzazioni del sistema di ospitalità e del festival. In particolare, si propone la distinzione fra tre diversi momenti della loro storia comune: la prima fase, dalle prime edizioni del festival agli anni ottanta, durante la quale le relazioni tra gli attori coinvolti erano principalmente guidate dallo scambio di mercato, e il *focus* era sulla negoziazione dei prezzi; la seconda fase, che dagli anni ottanta durò per due decenni, fino ai primi anni del XXI secolo, durante la quale il rapporto tra l'evento e l'industria turistica si sviluppò principalmente sul tentativo di governare l'opportunità; e la terza fase, che dai primi anni 2000 vede gli *stakeholder* locali impegnati nel tentativo di governare la destinazione in un'ottica di coordinamento e, in alcuni casi, di collaborazione. La corrispondenza di ciascuna fase a un determinato periodo storico è suggerita in modo cauto, in quanto non è possibile individuare un chiaro avvenimento che funga da spartiacque tra le diverse attitudini degli attori della rete gli uni nei confronti degli altri. Tuttavia, dall'analisi dei dati emerge come vi sia un cambiamento nei tratti caratterizzanti le interrelazioni degli attori della rete, corrispondente alle diverse fasi strutturali e congiunturali della destinazione nel suo complesso. I prossimi paragrafi saranno dunque dedicati a presentare le principali caratteristiche del sistema di relazioni, evidenziare le difficoltà organizzative e di *governance* a esse collegate, e suggerirne alcune possibili motivazioni legate al contesto ambientale, sociale, ed economico di riferimento.

Dalla nascita della Mostra fino agli anni ottanta: l'orientamento ai prezzi

La prima fase dell'evoluzione del sistema di relazioni tra la Mostra del cinema di Venezia e l'ospitalità locale è connotata da relazioni più simili alle relazioni di mercato che ai rapporti reticolari. Se queste, infatti, sono basate sulla fiducia e la reciprocità, le transazioni economiche di scambio sul mercato basano il proprio coordinamento esclusivamente sul prezzo²⁴. Le evidenze di questi scambi focalizzati sulla negoziazione delle tariffe del sistema di ospitalità per gli ospiti del festival, risalgono già alle prime edizioni dell'evento. Negli anni trenta, infatti, quando

²⁴ OLIVER EATON WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.

Volpi puntò tutto sul rendere la cultura accessibile a un pubblico più vasto, cercando una commistione tra questa e il puro intrattenimento, parte di questa strategia fu perseguita cercando di rendere maggiormente accessibile anche il sistema di ospitalità. In quegli anni, quindi, il governo finanziò una riduzione dei prezzi dei biglietti ferroviari, ma anche gli hotel e i ristoranti veneziani vennero invitati ad attivare delle promozioni esplicitamente dirette ai turisti visitatori della Biennale. I dati di archivio suggeriscono che fino agli anni ottanta, le interazioni tra il festival e il sistema di ospitalità erano confinate agli aspetti relativi alla definizione dei prezzi e delle prenotazioni.

Come suggerito dallo scambio di corrispondenza tra il direttore di un'associazione di categoria e il direttore della Mostra, datata 1973, le relazioni di scambio erano principalmente basate sulla definizione di tariffe favorevoli da un lato:

Si confida che Codesto spett.le Ente vorrà favorevolmente valutare la decisione adottata dai suddetti alberghi nella determinazione delle presenti tariffe [...] nonostante i generali e sensibili aumenti verificatisi nei costi di gestione tra il 1970 ed il 1971

e dalla considerazione delle necessità degli albergatori, quali il prolungamento della stagione, dall'altro:

ci permettiamo ricordare come questa Associazione vada ribadendo da ormai molti anni, che la Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica debba e possa svolgersi convenientemente con proiezione il più possibile verso il mese di settembre, in modo da costituire un effettivo motivo di prolungamento concreto della stagione turistica lidense; ciò che tra l'altro contribuirebbe ad assicurare anche una più valida disponibilità ricettiva.

I rapporti tra le diverse organizzazioni, tuttavia, rimangono chiaramente basate sul puro scambio di mercato, e non connotate da aspetti di fiducia e reciprocità, come suggerisce la seguente evidenza tratta dall'ASAC relativa alla corrispondenza tra il direttore di un hotel del Lido e l'organizzazione della Biennale:

Considerando il periodo di altissima stagione durante il quale la Mostra del cinema si svolgerà quest'anno, e il ritardo oltre ogni misura supponibile con il

quale codesto spett/Ufficio è in grado di saldare i conti albergo relativi ai partecipanti, per il corrente anno 1970 i nostri irriducibili prezzi saranno i seguenti:

le evidenze raccolte mostrano come tra il festival e il sistema di ospitalità vi fosse una costante interazione in procinto della realizzazione dell'evento, ma che per questo periodo essa fosse focalizzata sulla trattativa relativa alle tariffe alberghiere e alla stagionalità, escludendo altre forme di relazioni collaborative o significativi esempi di azioni congiunte volte all'aumento della competitività nel suo complesso. I dati analizzati mostrano come le due parti costitutive la rete, incentrata attorno alla realizzazione dell'evento, si dimostrassero disponibili verso l'interlocutore, ma lontani da un sostanziale atteggiamento collaborativo e più vicini all'impostazione di una relazione di tipo fornitore-cliente, come esemplificato dalla successiva citazione proveniente dalla corrispondenza tra l'associazione degli albergatori e l'organizzazione della Mostra.

Si confida che Codesto spett.le Ente vorrà apprezzare l'impegno assunto dagli albergatori di Lido nel mantenere inalterate le speciali tariffe per "La Biennale", tariffe che sono sostanzialmente le stesse dal 1964, malgrado i ben noti generali, sensibili aumenti verificatisi nei costi da allora ad oggi.

Il *cluster* di imprese gravitante intorno alla realizzazione della Mostra del cinema, nella sua prima lunga fase di interazioni, era quindi molto lontano dal rappresentare una rete in senso collaborativo, e il sistema nel suo complesso era più simile a un distretto specializzato, dove la co-localizzazione delle imprese complementari da un punto di vista "di filiera" creava dei benefici reciproci: la visibilità e una domanda importante di servizi turistici da un lato, un sistema di accoglienza capace di ospitare importanti flussi di visitatori dall'altro.

Il sistema di relazioni dagli anni ottanta fino agli inizi del XXI secolo: l'opportunismo

La seconda fase dell'evoluzione del sistema di relazioni oggetto del presente lavoro è identificata con il periodo che si estende dagli anni ottanta fino ai primi anni duemila. In questo periodo il sistema turistico veneziano, sia dal punto di vista della domanda, sia dal punto di vista dell'offerta, stava cambiando in modo significativo. La pressione turistica sulla città era sempre crescente, compensata solo in parte dal

proliferare di strutture di accoglienza in appartamenti privati, gestiti da privati o da imprese del settore, che però si dimostravano poco adatte ad accogliere la parte più rilevante del pubblico, ovvero i giornalisti professionisti. Per contro, la Mostra vide in questi anni la sua fase di rinascita dopo i difficili anni settanta, e si assestò nella sua forma organizzativa e proposta di valore che è possibile osservare ancora oggi.

In qualche modo, in questa fase le dinamiche evolutive dei due comparti sembrano intraprendere traiettorie divergenti, e quindi questi anni si caratterizzano come un periodo di profondo scontro e conflitto. I caratteri distintivi delle relazioni tra le imprese di questo periodo sono la diffidenza e l'opportunismo, che si concretizzano in difficoltà organizzative spesso amplificate dalla stampa nazionale e internazionale. Il sistema di ospitalità da un lato, e la Mostra dall'altro, non perdono occasione di utilizzare la copertura mediatica per lanciare accuse reciproche e dare responsabilità all'altro comparto: la causa di eventuali problematiche in termini di performance dell'evento era sempre individuata nella cattiva gestione da parte della controparte. Se i visitatori di un'edizione sono meno dell'anno precedente, il festival indicava i problemi di accoglienza come il fattore principale di deterrenza a partecipare alla *kermesse*; il sistema di ospitalità colpevolizzava, per contro, le scelte elitarie di film in concorso. Questa elevata conflittualità era accentuata dalla scarsa dinamicità del contesto strutturale di entrambi i comparti. Il contesto in cui si trovava immersa la rete di relazioni in questo periodo è stato definito dagli intervistati come un "acquario": le strutture ricettive del Lido e del centro storico non aumentavano in termini di capacità di accoglienza, e fermi erano gli investimenti per il rinnovo e l'ammodernamento; per contro, la capacità delle sale ospitanti le proiezioni della Mostra era stabile, e la domanda era ormai fidelizzata. La situazione si caratterizzava quindi per essere facile all'innescò della tensione poiché in un contesto di sostanziale immobilità le dinamiche competitive risultavano inasprite dalla necessità di miglioramento da un lato, e dalla mancanza di disponibilità per gli investimenti dall'altro.

In questa fase le polemiche ritornarono più volte sul tema dello spostamento della Mostra ad altra localizzazione, ad esempio nel centro storico di Venezia, per sopperire alle lamentate carenze del sistema di ospitalità del Lido. Lo spettro dell'alternativa venne evocato più volte a mezzo stampa, sia dagli amministratori locali, sia dalla presidenza di

Biennale, sia dalla politica nazionale, e in pochi casi da professionisti, esponenti dell'industria cinematografica. In questi anni si consumò uno degli episodi più critici del rapporto tra le imprese del sistema di ospitalità e la Biennale, ovvero la chiamata di una nave attraccata al Lido per sopperire alla scarsa capacità ricettiva locale. Come espresso da un intervistato protagonista dell'iniziativa:

Tanto era difficile il dialogo con gli albergatori che la prospettiva di ancorare una nave e mettere lì gli ospiti è stata prima minacciata e poi realizzata. È stata minacciata nel 1998 dall'allora direttore, dicendo 'chi ha una nave, perché non se ne può più!', ed è stata realizzata nel 2001. In quell'anno, infatti, una nave da fiume, una chiatta, è stata chiamata dalla Biennale e predisposta per l'accoglienza dei visitatori, [...] era stata attraccata, proprio per allargare la ricettività. Quell'anno ha funzionato, ma con molte polemiche.

E come suggerito dalle diverse fonti (dirette, quali le interviste, e indirette, prevalentemente relative alla rassegna stampa), l'obiettivo del progetto era di fungere da provocazione, per fare da stimolo al sistema di ospitalità nel suo complesso. La critica principale mossa al sistema ricettivo, infatti, era quella di una sostanziale immobilità, causata dal godimento della rendita di posizione delle strutture più vicine all'evento, e dalla scarsa lungimiranza dell'imprenditoria locale, che non effettuava ulteriori investimenti per migliorare la qualità dei servizi offerti. L'attitudine più diffusa, secondo gli osservatori esterni, era quella di una profonda convinzione rispetto alla vacuità delle minacce di spostare la Mostra in quanto, come suggerito da un intervistato appartenente al sistema di ospitalità: «Il Festival è nato qui, è il Festival più antico del mondo e non lo sposteranno mai».

Tale interpretazione, infatti, è ampiamente concorde rispetto al valore storico che la localizzazione della Mostra al Lido di Venezia ha per l'evento stesso «basato sulle memorie culturali di occasioni indimenticabili e dei numerosi capolavori classici, direttori e stelle, che furono scoperti al Lido»²⁵. La percepita debolezza delle minacce continue di cambiare localizzazione del festival era motivo di ulteriore inaspri-

²⁵ MARIJKE DE VALCK, *Film Festivals: From European Geopolitics to Global Cinephilia*, Amsterdam, Amsterdam University Press, 2007, p. 139; traduzione propria.

mento delle relazioni tra la Biennale cinema e il sistema di ospitalità, ormai diventate particolarmente rigide e difficoltose. Se, da un lato, si avanzava l'accusa di immobilità del comparto turistico, dall'altro questo lamentava di essere utilizzato esclusivamente come capro espiatorio per giustificare un'evidente difficoltà di far decollare l'evento, superando una situazione di sostanziale stabilità di visitatori che caratterizzò l'evento durante gli anni di questa seconda fase. Inoltre, nel rispondere all'accusa di immobilità, il sistema di ospitalità rilanciava denunciando l'opportunismo manifestato da Biennale cinema nell'utilizzare la città come mero palcoscenico di eventi culturali internazionali largamente scollegati dal contesto ospitante, senza contraccambiare attraverso investimenti sul territorio stesso. La seconda fase di interrelazioni tra la Mostra e il sistema di ospitalità fu quindi caratterizzata da tensioni e conflitti, alla base dei quali vi era principalmente la reciproca diffidenza radicata nei rispettivi comportamenti opportunistici, o percepiti tali. Il contesto esterno, di sostanziale difficoltà dell'industria turistica veneziana dovuta alla crescente pressione turistica, e di limitazione strutturale del festival, contribuì a rendere i rapporti tra i due comparti particolarmente difficili in questa seconda fase di sviluppo. Quando le condizioni del contesto cambiarono, infatti, si osservò una decisa inversione di tendenza nella gestione delle relazioni con il sistema di ospitalità, segnando quindi l'inizio della terza fase.

Il sistema di ospitalità e la Mostra dei giorni nostri: la rete e il coordinamento

La terza fase di sviluppo dei rapporti tra la Mostra del cinema e il sistema di ospitalità si avvia nei primi anni 2000, quando si assiste a un significativo cambio dei toni di confronto tra i due comparti. Le relazioni che fino a allora erano state caratterizzate da un sostanziale conflitto continuo tra le parti, negli anni più recenti assumono una colorazione a toni più pacati, dove più che il confronto è cercato il dialogo. In questi anni la Biennale si impegna insieme all'amministrazione locale nel restauro delle strutture ospitanti l'evento, ampliando spazi a disposizione delle proiezioni e dei professionisti partecipanti la Mostra (i giornalisti, *in primis*). Il tema che dominerà la prima decade degli anni 2000 è quello della costruzione del nuovo palazzo del cinema, necessità sentita dalla Biennale per ospitare il gran numero di visitatori, in potenziale continuo aumento, in strutture moderne

adeguate agli standard del settore²⁶. L'avviamento di un progetto di rinnovamento così significativo permise, quantomeno nello stimolo percepito dalla destinazione nel suo complesso, di uscire "dall'acquario" in cui il Lido era stato immerso durante la fase precedente. Il progetto di rilancio della Mostra dal punto di vista strutturale, mise in moto alcune dinamiche innovative che dovevano coinvolgere necessariamente tutto il sistema, come suggerito dall'organizzazione stessa:

Questo ha voluto fare la Biennale stimolando primo, la costruzione del palazzo, secondo, lanciando questi segnali e queste collaborazioni proprio in attesa del nuovo palazzo. [La Biennale] è andata avanti, [...] investendo sul restauro delle sedi storiche. Andiamo avanti, non aspettiamo che arrivi il nuovo palazzo per andare avanti, ma andiamo avanti.

La propulsione verso l'innovazione è stata tale da spingere la Mostra, da un lato, e il sistema di ospitalità, dall'altro, a cercare di stringere le relazioni reciproche verso la collaborazione e il coordinamento necessari per sfruttare a pieno le opportunità offerte dai cambiamenti che si stavano manifestando. Il progetto di costruzione del nuovo palazzo, infatti, avrebbe non solo dato l'opportunità di ospitare un numero molto maggiore di visitatori, ma anche di offrire accoglienza in strutture all'avanguardia e competitive rispetto allo scenario internazionale. A fronte di ciò, la destinazione nel suo complesso sarebbe stata coinvolta da un processo ripensamento della proposta di valore relativa all'esperienza globale offerta al visitatore, e perciò la necessità di coordinamento tra sistema di ospitalità e organizzazione della Mostra emerse come una priorità in questi anni, come suggerito dalla seguente citazione di un rappresentante del sistema di ospitalità:

E [si è avviato] un dialogo con la Municipalità, di recente, molto stretto, che ha visto anche la pubblicizzazione per esempio degli esercizi commerciali, con cui si è fatto un accordo, per la ricerca di una scontistica. Tutto questo è stato

²⁶ Per un approfondimento relativo alla storia del progetto del nuovo Palazzo del Cinema, si faccia riferimento, tra gli altri, alla rassegna stampa proposta dal comitato locale "Un altro Lido" disponibile all'indirizzo <http://www.unaltrolido.com/storia.html>.

avviato negli ultimi anni, con la Presidenza Baratta, e quindi proprio per accompagnare nella maniera più positiva e migliorativa possibile, il cambiamento verso il nuovo Palazzo. Naturalmente con il nuovo palazzo di può facilmente immaginare che le cose cambieranno molto.

Le relazioni tra i due comparti, quindi, iniziarono ad assumere un carattere molto diverso rispetto alla fase precedente, e diffidenza e opportunismo che le avevano caratterizzate per numerosi anni cominciarono ad attenuarsi. In particolare, viste le successive problematiche che portarono alla fine della decade all'abbandono del progetto del nuovo palazzo, gli anni dal 2008 al 2015 videro un'intensa attività di orchestrazione da parte dei rappresentanti degli stakeholder locali per raggiungere un livello sistemico di collaborazione, coinvolgendo la destinazione nel suo complesso. Come emerge dalle parole dell'amministrazione pubblica:

Quello però che è stato fatto in questi ultimi anni è molto importante perché effettivamente ha aperto una nuova pagina nei rapporti fra Mostra, e Associazioni del Lido. Perché, in vista proprio di questa nuova situazione – e anche per fronteggiare i disagi della situazione (il cantiere), dal 2008 sono stati avviati dei dialoghi forti e positivi con tutte le associazioni proprio per migliorare la qualità alberghiera, e della destinazione nel suo complesso [...]. È stato fatto, appunto, questo sforzo, questa scommessa, e quindi il dialogo c'è, è importante.

In particolare, nel 2011 i rappresentanti della Municipalità, della Mostra, e del sistema di ospitalità, organizzarono un tavolo di lavoro per cercare un formale ed esplicito coordinamento di tutti i membri del sistema, in modo da migliorare la *performance* complessiva della destinazione e dell'evento. Divenuta realtà l'abbandono del progetto di costruzione del nuovo palazzo, e avviati i progetti di ristrutturazione e ampliamento delle strutture esistenti che ancora necessitavano di interventi di ammodernamento, i rappresentanti dei principali soggetti coinvolti dall'evento sentirono la necessità di trovare insieme la nuova strada di gestione del processo di creazione del valore.

Nonostante le condizioni contestuali fossero adatte a far funzionare la costituzione di una forma organizzativa a rete per l'intero sistema, il tentativo di governare questa rete di relazioni fallì. Come emerge dallo

studio di chi scrive e Zirpoli²⁷, il fallimento della rete è imputabile principalmente alla configurazione del *cluster* di imprese locali, che vede la presenza di una fitta rete di relazioni e interazioni guidate principalmente dai rapporti informali e sociali tra i membri della rete, e sviluppati al di fuori dei confini organizzativi formali. Ciò ha come conseguenza una scarsa rappresentatività delle associazioni di categoria che, come enti rappresentanti, sono chiamate a negoziare i termini dei rapporti di collaborazione con gli altri soggetti del contesto, ma spesso non essendo in grado di mobilitare i propri membri verso le decisioni prese collettivamente. Questa frammentazione e scarso coordinamento del sistema, che ha caratterizzato la terza fase di sviluppo della rete di relazioni tra il sistema di ospitalità e la Mostra, ha comportato la difficoltà di sfruttare completamente le opportunità offerte dall'evoluzione che la destinazione ha avuto negli ultimi anni. Ciononostante, un primo grande cambiamento avvenuto negli anni più recenti è stato quello di avviare il processo di abbandono di comportamenti opportunistici e diffidenza reciproca, aprendo di fatto la strada a un futuro terreno comune di collaborazione ed efficace coordinamento.

Conclusioni

La complementarità che caratterizza e lega inscindibilmente la Mostra del cinema di Venezia e il sistema di ospitalità locale è alla base del sistema di relazioni che intercorrono tra gli operatori appartenenti ai diversi comparti del sistema economico legato all'evento. Tale sistema di relazioni, come discusso alla precedente sezione, è evoluto nel tempo evidenziando diversi tratti principali nelle diverse fasi della sua storia. Dalla trattazione qui presentata emerge in modo chiaro come le condizioni contestuali influiscano profondamente sulle caratteristiche dei tratti principali del sistema di relazioni: dalla distanza delle relazioni di mercato della prima fase, alla diffidenza e opportunismo della seconda fase, fino all'attitudine alla collaborazione e a fare *network* della più recente fase della sua storia. Le caratteristiche strutturali dei due comparti hanno, infatti, stimolato la nascita e la creazione di diversi tipi di rela-

²⁷ ANNA MORETTI, FRANCESCO ZIRPOLI, *A Dynamic Theory of Network Failure: The Case of the Venice Film Festival and the Local Hospitality System*, «Organization Studies», 37 (2016), 5, pp. 607-633.

zioni tra gli operatori coinvolti nella realizzazione della Mostra del cinema, che a loro volta hanno avuto conseguenze diverse sui risultati e la performance dell'evento. Un elemento che si ritiene essenziale sottolineare è che il più recente orientamento alla *governance* della destinazione, con l'intenzione di creare un coordinamento di rete tra i soggetti interessati, non è solo stato spinto dalle condizioni (in alcuni casi difficili) del contesto nel suo complesso. Sono, infatti, stati necessari sforzi e precisa volontà di alcuni soggetti portatori di interessi legati alla Mostra. Le dinamiche collaborative, infatti, seppur perfettamente in linea con l'idea di processo di creazione del valore che sfrutti le complementarità e le sinergie tra i diversi attori locali, non emergono spontaneamente, anche a causa della lunga storia che accomuna il passato del festival e del sistema di ospitalità, eredità che rende più difficile l'apertura verso la condivisione di un progetto collettivo. Solo con una forte spinta propulsiva da parte di alcuni soggetti rappresentativi è stato possibile dare un cambio di passo al sistema nel suo complesso. E proprio perché l'eredità storica di questo sistema di relazioni è lunga e complessa, nonché carica di tratti alternativamente positivi e negativi, il traghetamento verso una *governance* condivisa e orientata alla collaborazione risulta particolarmente difficoltoso, e caratterizzato anche da alcuni fallimenti lungo il percorso. Un sistema che per la gran parte della sua storia è stato caratterizzato da relazioni distanti e, a tratti, addirittura conflittuali, difficilmente avrà avuto l'occasione di sviluppare le cosiddette "competenze di rete" che lo rendano capace di governarsi e coordinarsi in modo efficace. Essendo la fase evolutiva della collaborazione stata avviata solo negli anni recenti, il pieno funzionamento del sistema collaborativo, e i suoi risultati in termini di *performance*, potranno essere valutati e apprezzati in modo comprensivo solo nei prossimi anni.

ABSTRACT

Il saggio presenta una ricostruzione del sistema di relazioni inter-organizzative tra la Mostra internazionale d'arte cinematografica di Venezia e il sistema di ospitalità locale. L'analisi della coevoluzione del cluster di imprese veneziane e di un evento culturale di rilevanza internazionale quale la Mostra ha permesso di evidenziare le principali

criticità attraversate dal sistema nel suo complesso nelle diverse fasi della sua storia, sottolineando come le caratteristiche contestuali di ciascuna fase abbiano fortemente influenzato le relazioni inter-organizzative tra i diversi *stakeholder*. La complementarità che caratterizza e lega inscindibilmente la Mostra del cinema di Venezia e il sistema di ospitalità locale si è declinata diversamente nelle tre fasi individuate: dalla distanza delle relazioni di mercato della prima fase, alla diffidenza e opportunismo della seconda fase, fino all'attitudine alla collaborazione e a fare *network* della più recente fase della sua storia.

The essay presents a description of inter-organizational relationships between the Venice Film Festival (the *Mostra*) and the local hospitality system. The analysis of the extant coevolutionary dynamics between the cluster of Venetian firms and an internationally famous cultural event like the *Mostra* allowed to highlight the main criticisms faced by the whole system in different phases of its history, underlying how contextual characteristics of each phase deeply influenced inter-organizational relationships between all stakeholders. Complementarity that characterizes and ties together the *Mostra* and the Venetian hospitality system has declined differently in the three identified phases: from arm's-length relationships of the first phase, to opportunism characterizing the second phase, to the collaborative attitude towards network arrangements of the most recent phase of its history.