



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in
Economia e Gestione delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

**IL RUOLO DEI FESTIVAL CULTURALI
NELLA CRESCITA DEI TERRITORI**

L'analisi del caso ItalyPost

Relatore

Ch. Prof. Pieremilio Ferrarese

Laureanda

Enrica De Luca

Matricola 888172

Anno Accademico

2022 / 2023

INDICE

Introduzione

Capitolo 1 L'arena culturale: tra passato e contemporaneità

1.1 Il passaggio dalla società industriale alla società post-moderna	7
1.2 Il contesto culturale: caratteristiche e tipologie di approccio	10
1.3 Misurare la cultura: delimitazione del settore culturale e creativo.....	11
1.4 Le industrie culturali e creative nel rapporto <i>Io sono Cultura 2022</i>	14
1.4.1 Con la cultura si mangia?.....	18

Capitolo 2 Gli eventi culturali

2.1 Il valore comunicativo e collettivo	24
2.2 Definizioni e criteri di classificazione degli eventi	28
2.3 Le caratteristiche	34
2.3.1 I caratteri principali.....	34
2.3.2 Analisi del contesto e stakeholder	39
2.3.3 Event marketing e sponsorizzazioni	44
2.3.4 Il piano di marketing, l'audience e la comunicazione	49
2.3.5 Il team di lavoro	53
2.4 Event management	55
2.4.1 Analisi di fattibilità economico-finanziaria	52
2.4.2 Fasi di realizzazione.....	62
2.4.3 Misurazione del valore.....	69
2.5 Event experience	75
2.6 I festival di approfondimento culturale	79

Capitolo 3 Il Festival Città Impresa

3.1 ItalyPost. Cultura d'impresa e territori.....	86
3.2 Il Città Impresa in breve: storia e attualità	90
3.3 Peculiarità e obiettivi del festival	91
3.4 Vicenza 2023: le sedi, il palinsesto e la campagna di comunicazione	94
3.5 Budgeting e reporting	95
3.6 Futuro e sviluppi.....	100

Capitolo 4 Festival e territori

4.1 Il valore degli eventi nelle strategie di marketing territoriale	105
4.2 Make in Italy Festival	110
4.2.1 L'idea e il progetto.....	111
4.2.2 L'ipotesi di programmazione.....	114

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

INTRODUZIONE

Il presente lavoro intende proporre un'analisi del fenomeno dei festival di approfondimento culturale, con la prospettiva di illustrare le potenzialità di un settore che, a più di dieci anni dalla sua nascita, continua ad avvalorare la sua incisività nelle attività di creazione di valore per le comunità e nei sistemi di supporto alle strategie di marketing territoriale. Lo scopo è quello di presentare un quadro esplicativo di un contesto che appare complesso, giacché fortemente poliedrico e soggetto a continui sviluppi.

L'analisi si rivolge in prima battuta al generico e vasto "universo degli eventi", per poi dedicarsi in maniera più approfondita alla categoria dei festival culturali. Più precisamente, l'argomentazione viene elaborata in modo da costruire un prospetto che sappia rispondere in particolare alla necessità di delineare un profilo chiaro, poiché spesso equivoco, dei festival di approfondimento culturale.

La consistente proliferazione di esperienze di consumo collettivo ha rappresentato una risposta efficace alla volontà di democratizzare la cultura a una sfera di persone sempre più estesa, essendo l'elitarismo culturale una tendenza che ormai fatica a imporsi per via del nuovo scenario contemporaneo. L'accelerazione della società contemporanea vede infatti nelle esperienze culturali la causa del suo auspicabile rallentamento, giacché l'individuo rintraccia in suddette esperienze un escamotage per sottrarsi all'individualismo postmoderno e al disarticolarsi delle relazioni interpersonali. Gli eventi culturali rappresentano in modo particolare uno strumento di intermediazione efficace tra il bisogno identitario e quello comunicativo, trattandosi per la maggior parte di esperienze che prevedono la compresenza fisica di più persone, in un dato momento e in un dato spazio, aggregatesi volontariamente per merito di un interesse condiviso.

La crescita esponenziale di questo tipo di offerta ha generato un'importante mescolanza di concetti, criteri e caratteri rendendo complessa la circoscrizione di tale fenomeno. Tuttavia, senza la pretesa di avviare una categorizzazione rigida degli eventi, è possibile distinguere le varie tipologie concentrandosi sull'applicazione più o meno standardizzata di determinati fattori caratteristici, cosicché da poter rintracciare le specificità di un determinato *format*, senza farsi ingannare dall'abuso di terminologie improprie o fuorvianti. Per rispondere alle esigenze di una ricerca accurata, può essere necessario individuare una sotto categoria più specifica.

Una premessa che nel presente lavoro di tesi è stata esaminata in rapporto ai festival di approfondimento culturale, essendo che possono considerarsi un caso rappresentativo in tema di delimitazione delle attività culturali a consumo collettivo. I festival di approfondimento culturale sono infatti festival culturali che per specifiche caratteristiche intrinseche, relative tanto al contenuto quanto alla forma e al tipo di organizzazione, possono essere distinti dai festival di spettacolo e i festival delle arti visive, così come da tutte quelle manifestazioni folkloristiche o fiere locali che riportano tale denominazione solo perché ideologicamente connesse al significato etimologico della parola.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad argomentare e porre in analisi questo specifico ambiente della produzione culturale sono sostanzialmente correlate all'esperienza professionale maturata nell'ambito della direzione di eventi, nel corso degli ultimi due anni presso la società Post Eventi di Padova. L'opportunità di sperimentare direttamente e quotidianamente sul campo tale contesto, ha contribuito a far accrescere la curiosità di svolgere un'indagine tanto sul piano teorico quanto accademico, in modo da poter accostare una lettura di tipo *outside-in* ad una visione *inside-out*. Al fine di rispondere a questo preciso intento si è deciso di prendere in considerazione il caso *ItalyPost* come esempio di realtà operante nel settore di produzione di festival di approfondimento culturale di medio-piccola dimensione, con l'obiettivo di dimostrare la validità contemporanea di approcci e metodologie afferenti ad una letteratura vasta, ma tuttavia scarsa di aggiornamenti recenti che potrebbero meglio illustrare il contesto contemporaneo. Lo studio si propone dunque di rappresentare uno spunto per la reintroduzione di questo tema nel campo di analisi e per sollecitare osservazioni dirette del contesto che possano restituire una fotografia fedele dell'attuale geografia italiana dei festival di approfondimento culturale.

La tesi è articolata in *quattro capitoli*. Nel *primo capitolo* viene fornita una panoramica storico-sociologica inerente al passaggio dalla società industriale alla società post-moderna, in modo tale da illustrare come e quali cambiamenti socio-economici abbiano permesso alla cultura di assumere un ruolo sempre più importante nell'ambito dei consumi e conseguentemente nella scala dei valori di ciascun individuo; questa prima parte propone di spiegare cosa si intende per produzione culturale in relazione all'attuale contesto contemporaneo e a far emergere il peso delle industrie creative e culturali nei processi di crescita economica e modernizzazione del nostro Paese.

Il *secondo capitolo* è dedicato interamente al settore degli eventi culturali, con dapprima un'introduzione sul valore comunicativo e collettivo caratterizzante questa tipologia di esperienze e poi una presentazione dei principali aspetti e rispettive difficoltà, riguardanti la definizione e la delimitazione di questo ambito tanto ampio ed eterogeneo. Gli eventi culturali si rivelano essere un terreno strutturalmente complesso, caratterizzato da relazioni, scadenze e costante necessità di equilibrio tra le varie componenti nelle varie fasi di realizzazione. L'ultimo paragrafo del secondo capitolo è importante perché giustifica tutti i rimandi precedenti dedicati ai festival di approfondimento culturale, nonché introduttivo del contesto afferente al caso studio preso in considerazione nei capitoli successivi.

Il *terzo e il quarto capitolo* sono dedicati all'analisi del *caso ItalyPost*. Più specificatamente, nel terzo capitolo viene introdotta l'azienda, esponendo nel dettaglio gli aspetti esplicativi del posizionamento e della *mission*. Segue l'argomentazione del *Festival Città Impresa*, in modo da fornire una concreta visione circa il tipo di organizzazione su cui si fondano le principali attività caratterizzanti l'offerta dell'azienda.

Il *quarto capitolo* infine, conclude l'argomentazione sui festival di approfondimento culturale con un focus sull'incidenza di questa tipologia di esperienze nella definizione delle strategie di marketing territoriale. Sulla base di questo ultimo tema, viene presentato e descritto il *Make In Italy Festival*, con l'intento di proporre un esempio concreto di progettualità mirata alla crescita dei territori e alla creazione di capitale sociale per le comunità locali.

CAPITOLO 1

L'arena culturale: tra passato e contemporaneità

1.1 Il passaggio dalla società industriale alla società post-moderna

Il contesto sociale contemporaneo si presenta come un sistema particolarmente labile, dominato dall'incertezza nonché soggetto a perpetue alterazioni. In questo continuo alternarsi di forme e situazioni, il quadro attuale si presenta composto da episodi frammentati, a volte contraddittori e celeri al punto da rendere irrisorio qualunque tentativo di codificare un progetto nel lungo periodo.

La narrazione che viene a configurarsi, svela l'immagine di una realtà che non si compone di costanti, bensì di variabili che si modificano così rapidamente da arginare l'uomo contemporaneo entro un susseguirsi continuo di nuovi inizi. Le trasformazioni che caratterizzano il passaggio dalla modernità alla scena postmoderna appaiono infatti responsabili di un dinamismo che tutto assorbe e trasforma, prima che qualsiasi azione possa consolidarsi in abitudine, reprimendo la facoltà di potersi affidare all'esperienza¹.

Nella cosiddetta "società liquida" traspare il paradosso della globalizzazione, fenomeno responsabile della interconnessione mondiale tra mercati e della conseguente omogeneità dei bisogni; pur dando origine ad una significativa contrazione della distanza spazio-temporale, la globalizzazione ha alimentato notevoli dinamiche controverse tra cui importanti squilibri geopolitici e disparità sociali. In questo scenario, mentre il mercato e l'economia attengono a regole globali, l'individuo si dimostra essere sempre più isolato e paradossalmente disconnesso, pur disponendo di plurime tecnologie all'avanguardia che gli consentono di accedere con incredibile rapidità ad un ampio bacino di informazioni.

Laddove le strutture sociali e le istituzioni di riferimento concorrevano all'integrazione degli individui all'interno del panorama societario e ne influenzavano le scelte e i modelli comportamentali, nella transizione dalla struttura consolidata alla postmodernità, questi corpi sociali si smantellano al punto da innescare un forte senso di abbandono e smarrimento.

La "globalizzazione negativa" ha generato «l'indebolimento dell'idea e della pratica

¹ Bauman Z., *Vita liquida*, Trad. di Cupellaro M., Laterza, Roma, 2008 (Economia Laterza), pp. VII-XXIII

dell'«autorità sovrana»². Il baricentro degli obiettivi sociali si sposta verso interessi che riguardano lo spazio globale e le scelte individuali vengono assunte senza l'ausilio di orientamenti da parte della scena politica³. L'individualismo contemporaneo si afferma in maniera feroce e le insicurezze che ne derivano si traducono nell'ossessione per il problema dell'identità⁴: essa deve essere costruita con diligenza sulla base delle risorse che si hanno a disposizione, in maniera che possa apparire salda, ma sufficientemente flessibile in modo da non trascurare l'opportunità di scorgere cambiamenti ed accogliere nuove prospettive di esistenza.

Questa condizione dell'identità può sembrare mera trasposizione della società liquida, d'altro canto è importante contestualizzare questa ricerca di rappresentazione del sé in una realtà che non opera solo per decostruzione, giacché capace di fornire maggiori occasioni di confronto e una accessibilità alle informazioni tale da permettere all'individuo di scoprire abilità ed interessi nuovi e uscire dalle dinamiche tradizionaliste del sapere specializzato.

L'attenzione rivolta alla costruzione del proprio modello di identità è infatti strettamente connessa alle nuove disponibilità e dinamiche che hanno interessato la scena economica postindustriale. Sostanzialmente è opportuno evidenziare che la cosiddetta economia dell'abbondanza è un assetto che caratterizza la struttura sociale contemporanea, considerando che solo a partire dal secondo dopoguerra le politiche economiche ebbero il vantaggio sufficiente per adottare un nuovo indirizzo strategico. Nella società industriale la scarsa disponibilità di risorse economiche impediva agli individui l'accesso a mezzi e beni necessari per condurre una esistenza dignitosa e questa condizione costituiva il problema economico che spingeva le strutture sociali ad agire verso specifici obiettivi: l'aumento del reddito pro capite e il superamento dell'indigenza materiale⁵. Tali criticità passando attraverso la rigida struttura statica della società industriale, si traducevano nella corrispondenza tra identità individuale e professione lavorativa, con conseguente trasmissione di suddette disposizioni sociali di generazione in generazione. Viceversa, il dinamismo della struttura post industriale

² Battiston G. / Bauman Z., *Nella società liquida gli stranieri servono. A scaricare la paura*, in «Liberazione», 8 luglio 2008

³ Bauman Z., *Modus Vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*, Trad. di S. D'Amico, Laterza, Roma-Bari, 2008 (Economia Laterza), pp. VII-VIII

⁴ Bauman Z., *Vita liquida*, cit., p. XIII

⁵ Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G., *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*, Il Mulino, Bologna, 2015 (Studi e Ricerche), pp. 17-23

si definisce per mezzo di un significativo aumento della ricchezza e il successivo raggiungimento di consistenti livelli di consumo: si verifica una risalita lungo la cosiddetta scala gerarchica delle necessità umane poiché, soddisfatti i bisogni primari, l'individuo può dedicarsi alle esigenze più evolute, come la piena realizzazione del sé. In tale ambito ancora più rilevante è il disfacimento della «correlazione diretta tra risultati dello sviluppo economico e percezione della felicità da parte degli individui»⁶: la ricchezza materiale non è più sufficiente a misurare lo stato di benessere.

La dimensione introspettiva dell'individuo emerge come una variabile determinante e così l'uomo contemporaneo necessita anzitutto di riconoscersi entro un determinato modello identitario; in questo quadro situazionale cambia l'assegnazione di valore in riferimento alle proprie abitudini di acquisto e i consumatori si interessano maggiormente al contributo identitario che i beni e servizi possono apportare; si inseriscono in questa dimensione i beni e servizi afferenti all'arena culturale, in quanto sono proprio i contenuti culturali quelli che maggiormente determinano «la dimensione iconica e quindi simbolica dei tratti identitari»⁷.

La cultura è intesa nella sua accezione più generica come l'insieme di valori e significati che si esplicitano in prodotti ed esperienze la cui componente utilitaristica non rappresenta la loro principale proprietà. Il consumo culturale funge da fonte importante di arricchimento delle capacità cognitive e contemporaneamente può rappresentare un valido campo di applicazione delle proprie conoscenze e competenze. I luoghi culturali sono sinonimo di sperimentazione, confronto e soprattutto interazione sociale, laddove lo scambio di idee è fondamentale per lo sviluppo di nuove ispirazioni. Ancora, la cultura fornisce mappe di significato utili per decifrare gli strati più profondi della sensibilità individuale e consente di dare espressione a ciò che si presenta complesso da condividere perché apparentemente troppo vago. Le espressioni culturali possono inoltre tramandare la storia dei territori e delle comunità abitanti mediante la valorizzazione e la conservazione delle manifestazioni tangibili e intangibili del passato.

Il sistema culturale assume una significazione diversa a seconda dell'ambito di studi di riferimento. La letteratura in questione non si avvale di una definizione univoca per via dell'ampiezza semantica del termine e dell'interazione delle componenti culturali

⁶ *Ivi*, p. 22

⁷ Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G., *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*, cit.

con numerosi aspetti della realtà sociale dalla quale scaturiscono varie e plurime dinamiche.

Per poterci muovere all'interno di questo ampio orizzonte di sensi e significati e soprattutto per porre in analisi i benefici che la società trae dalla cultura, insieme alla rilevanza delle ricadute economiche che generano sviluppo, è opportuno accennare alcuni degli approcci che possono essere adottati circa la definizione di cultura e che meglio si riferiscono alla materia di approfondimento dei prossimi capitoli: gli eventi culturali.

1.2 Il contesto culturale: caratteristiche e tipologie di approccio

La precedente esposizione suggerisce come prima considerazione l'idea della cultura come un sistema *context dependent*⁸. Il contesto a sua volta è costituito dalla somma di variabili pertinenti a diversi macro-ambienti. Se osserviamo il settore tecnologico ad esempio, i risultati raggiunti consentono alla conoscenza relativa alle diverse discipline di concretizzarsi in soluzioni e conseguenti nuove invenzioni, secondo un ritmo sempre più veloce.

Il contributo offerto dalla tecnologia alle industrie culturali ha generato un impatto significativo su molteplici livelli e lungo la filiera produttiva i benefici hanno interessato oltre la fase di produzione, anche la distribuzione dei beni e servizi. Le nuove tecnologie inoltre hanno permesso di aumentare la capacità di creazione del valore economico e l'accessibilità delle organizzazioni soprattutto in riferimento alla dimensione fisica e cognitiva⁹.

L'impatto della tecnologia ha dunque influenzato i pattern di consumo culturale, materia di studio prediletta dalla sociologia che, in consonanza con la critica, si è notevolmente dibattuta sul tema della cosiddetta cultura popolare. La cultura non è più appannaggio delle classi abbienti e diventa argomento di analisi delle attività di marketing; le tecnologie comunicative consentono agli individui un maggiore accesso alle informazioni, un ruolo attivo nelle esperienze di consumo e l'implementazione di processi come la co-creazione di valore e la progettazione partecipata.

La cultura non è più orgogliosa nel trattarsi costretta all'interno di una torre d'avorio,

⁸ Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G., *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*, cit., p. 17

⁹ Solima L., *Management per l'impresa culturale*, Carrocci Editore, Roma, 2019, pp. 29-32

tuttavia continua a vivere dei suoi principi e valori trovando soddisfazione sul piano concettuale e materiale.

In materia di definizione della dimensione culturale, è possibile sostenere l'affermazione di tre approcci prevalenti¹⁰.

Il primo approccio si riferisce essenzialmente all'insieme di pratiche e tradizioni caratteristiche di un determinato territorio sulle quali si fondano le identità comunitarie dei luoghi. Un insieme organico di saperi che influenzano lo sviluppo umano e sociale dell'individuo. Il secondo approccio riguarda lo sviluppo del capitale umano per mezzo del capitale culturale. Infine con il terzo approccio, la cultura è intesa nel senso classico del termine, ovvero come consumo e fruizione di beni e servizi culturali in grado di apportare beneficio individuale.

La natura della maggioranza delle definizioni è quella di apparire eccessivamente astratta. Per proporre una soluzione alternativa più esplicita, possiamo parlare di cultura come «qualcosa associata a musei, ambienti naturali, [arte], libri, tradizioni, usi, costumi, musica, istruzione, teatro, religione, cinema, turismo, enogastronomia, prodotti tipici/artigianali, festival, spettacoli, sport, parchi tematici, televisione/media, moda, design»¹¹.

1.3 Misurare la cultura: delimitazione del settore culturale e creativo

Negli anni Settanta sulla scia delle osservazioni degli illustri teorici Adorno e Horkheimer, a partire dal campo della sociologia comparve per la prima volta il termine “industrie culturali”, questa volta declinato al plurale¹². L'intento era quello di porre in evidenza l'incidenza della cultura sulla società e il suo legame con i processi di progresso economico dei territori. La cultura viene identificata come frontiera di sviluppo determinante per i territori che, all'interno di un panorama globalizzato, sono impegnati da un lato nell'avanzamento della qualità necessaria per innescare nuove fasi di crescita, dall'altro a proteggere intatti significati simbolici e tradizioni responsabili dell'unicità dei luoghi.

La locuzione “industrie culturali” enfatizza l'attività di produzione del sistema culturale, comparto a cui Walter Santagata assegna maggiore rilevanza perché

¹⁰ Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G., *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*, cit., pp. 78-79

¹¹ Cherubini S., *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*, Franco Angeli, Milano, 2013, p. 17

¹² Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Il sistema economico integrato dei beni culturali*, Roma: Unioncamere, 2009, p. 2

riconosciuto come principale fattore di difesa contro il ristagnamento del settore culturale. Il contributo di Santagata propone su questo tema tra le varie articolazioni, l'indice che pone in rapporto l'attività della produzione con quella della conservazione: quando la produzione ha un valore maggiore rispetto alla conservazione, il Paese viene reputato culturalmente redditizio¹³.

L'impatto socio-economico generato dal fenomeno culturale rappresenta il tema fondante dell'analisi condotta dalla società KEA per conto della Commissione Europea. Il rapporto *Economia della cultura in Europa*¹⁴ del 2006 rappresenta il primo studio che si è proposto di quantificare le ricadute dirette e indirette di carattere economico del settore culturale, nonché ha determinato un primo significativo contributo in termini di interpretazione delle componenti del suddetto sistema. L'interesse verte sull'immagine della cultura come catalizzatore di innovazione e crescita. Lo scopo è quello di avversare la negligenza che avrebbe ingessato il sistema culturale nella sola funzione educativa, provocando un'attenzione insufficiente da parte dei *policy makers* europei per la redazione di utili e specifici strumenti statistici¹⁵. Le evidenze del modello teorico-interpretativo vengono declinate secondo una parametrizzazione economica: impatti veri, economia generata, fatturato, flussi, occupazione. In generale, il lavoro ha adottato una metodologia che si focalizza sulla individuazione del valore aggiunto prodotto dalla filiera culturale e creativa.

Il modello KEA delimita l'economia della cultura rispettivamente nel settore culturale e il settore creativo. Secondo questa prospettiva, il settore culturale comprende a sua volta i settori non-industriali e i settori industriali. I primi «producono beni e servizi destinati ad essere consumati sul posto (come un concerto, una fiera artistica, un'esposizione). Ci si riferisce in questo caso alle arti visive (pittura, scultura, artigianato, fotografia), al mercato dell'arte, alle arti dello spettacolo (che comprende l'opera, le orchestre, il teatro, la danza, il circo), ed al patrimonio (includendo musei, siti patrimoniali ed archeologici, biblioteche ed archivi)»¹⁶. La caratteristica di questi prodotti è che quasi sempre sono equiparabili ad essere dei prototipi: il prototipo è infatti qualcosa che ha una sua funzione certamente economica, ma non seriale.

¹³ Santagata W., *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*, Il Mulino, Bologna, 2007

¹⁴ KEA (KEA European Affairs), *The economy of culture in Europe*, Bruxelles: Europea Commission, 2006, https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf

¹⁵ Solima L., *Management per l'impresa culturale*, cit., pp. 33-34

¹⁶ KEA (KEA European Affairs), *The economy of culture in Europe*, cit., p. 2

I settori culturali industriali invece «producono beni e servizi destinati ad essere riprodotti per una loro diffusione di massa (ad esempio un libro, un film, una registrazione sonora). Essi costituiscono le ‘industrie culturali’ che comprendono film e video, videogiochi, radiodiffusione, musica, editoria»¹⁷.

Per quanto concerne il settore creativo questo viene identificato come quel campo che raccoglie le rimanenti industrie e attività che si nutrono della creatività, ovvero della competenza degli individui che vengono dai settori culturali, per la produzione di beni non culturali. In questa categoria vengono inclusi settori come quello delle nuove tecnologie dell’informazione e comunicazione, che riconoscono il contenuto creativo come un sostanziale vettore di sviluppo al fine di sottolineare il legame di interdipendenza con il campo culturale.

Tuttavia è opportuno tenere presente che il dibattito nazionale e internazionale circa la perimetrazione del settore culturale e creativo evidenzia l’assenza di una interpretazione condivisa che consenta l’elaborazione di metriche specifiche e certe. Bisogna valutare da un lato che in uno scenario fortemente soggetto al cambiamento, i confini settoriali si rivelano particolarmente permeabili, dall’altro lato che la cultura è un fenomeno intessuto nella storia dei popoli e per tale motivo soggetta a diverse attribuzioni di significato a seconda del territorio (inteso nella sua accezione più ampia di *humus* socio-culturale)¹⁸ di riferimento. Un’idea concreta di tale condizione è fornita dall’attività dell’European Group on Museum Statistics (EGMUS) istituito nel 2002, cui obiettivo principale è quello di «raccolgere e pubblicare dati statistici comparabili sui musei dei Paesi europei partecipanti»¹⁹. Il gruppo di ricerca non ha la possibilità di proporre tavole uniformi che consentano di comparare e armonizzare dati e panoramiche relative alle organizzazioni museali, giacché le componenti caratterizzanti il concetto di cultura differiscono per ciascun Paese e ne derivano perciò schemi e definizioni diversi, non affiancabili ad un’unica tabella illustrativa. Tra le difficoltà che si innescano si considera l’impossibilità di indicare «il numero totale dei musei che si trovano in Europa, perché ogni Paese definisce in modo diverso che cosa si intende per ‘museo’»²⁰.

In linea con queste considerazioni si denota l’esclusione nella ricerca KEA del settore

¹⁷ *Ibid*

¹⁸ Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Il sistema economico integrato dei beni culturali*, cit, pp. 35-36

¹⁹ Fondazione Beni Attività Culturali, *Come si misura la cultura? Il manuale per navigare tra dati, fonti, indicatori*, Roma: Scuola dei beni e delle attività culturali, 2022, p. 198

²⁰ *Ivi*, p. 199

dello sport, a dimostrazione dell'assenza di unanimità a livello internazionale circa l'inclusione o meno delle attività sportive all'interno del settore culturale. Una prova evidente di come il processo di attribuzione dei valori differisca tra i vari territori: l'Inghilterra valuta lo sport come un momento culturale importante e per questo motivo meritevole di rientrare nelle indagini di misurabilità della cultura²¹.

Le osservazioni sopra descritte spiegano le difficoltà nel panorama internazionale circa la definizione del settore culturale. L'Eurostat afferma in merito tale questione che «le statistiche sulla cultura per l'UE non sono raccolte da un'unica indagine indipendente, ma provengono da diverse raccolte di dati»²². Allo stato presente dunque risultano ancora non esistenti delle statistiche internazionali che consentano la costruzione di un'indagine univoca e comparata.

1.4 Le industrie culturali e creative nel rapporto *Io sono Cultura 2022*

L'influsso della produttività economica sullo stato di ricchezza di un Paese rappresenta una questione molto rilevante e di notevole interesse per i professionisti dell'economia della cultura. Questo tema si pone alla base del progetto di ricerca annuale *Io sono Cultura* realizzato da Fondazione Symbola e Unioncamere²³, un rapporto che mira a documentare l'attività produttiva dei fenomeni culturali e creativi e a rilevare gli effetti diretti e indiretti su valori come il tasso di occupazione e la ricchezza del Paese. La ricerca si sostiene essere innovativa in quanto adotta un approccio non convenzionale circa l'aggregazione dei dati. Essa utilizza come matrice di partenza la categorizzazione della filiera culturale e creativa proposta dal modello KEA e adotta una linea metodologica che consente di ottenere stime contabili relative al valore aggiunto e posti di lavoro prodotti dalle industrie del settore. Inoltre, un contributo importante del rapporto riguarda la suddivisione della cosiddetta componente *core* in sette macro-domini, delineati secondo una logica di accuratezza settoriale mediante la presa in considerazione della classificazione delle attività economiche Ateco²⁴. A tal riguardo il settore culturale e creativo si presenta come una realtà fatta sostanzialmente da due componenti: la componente *core* e la componente *creative driven*.

²¹ Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Il sistema economico integrato dei beni culturali*, cit, p.35

²² Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/culture>

²³ Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, Roma, 2022 (I Quaderni di Symbola), pp. 9-15

²⁴ Cf. Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, cit., p. 70

La prima riunisce aziende, enti e istituzioni che operano in uno dei sette macro-domini che vengono così distinti: Patrimonio Artistico, Comunicazione, Architettura e Design, Performing Arts e Arti Visive, Videogiochi e Software, Editoria e Stampa, Audiovisivo e Musica. Queste realtà rappresentano circa il 55% del settore²⁵.

La componente *creative driven* raggruppa figure professionali e competenze tecniche interne in settori non afferenti al *core*; la quota di lavoro attribuibile alla cultura e creatività nei settori tradizionali è pari al 45,1%. Come afferma lo stesso rapporto del 2022: «tale componente è stimabile grazie all’incrocio dei settori mediante una seconda perimetrazione, questa volta relativa alle professioni culturali e creative»²⁶.

Un dato rilevante per quanto verrà approfondito successivamente, è la presa in considerazione di alcune attività economiche relative all’organizzazione di eventi culturali per la delimitazione del macro-dominio della Comunicazione. Le attività considerate tra le varie sono quelle contraddistinte dal codice Ateco 82.30 (Organizzazione di convegni e fiere).

Oggi giorno si riscontra una notevole diffusione degli eventi che prendono luogo in una determinata località sotto forma di rassegna, che possono avere la durata minima di un weekend o estendersi per una intera settimana, proponendo una kermesse eterogenea in termini di attività proposte, ma in genere centrata sull’organizzazione di conferenze e talk che richiamano professionisti e maggiori esponenti a confronto attorno ad uno specifico tema. Il tema (sulla base del quale si sviluppano gli appuntamenti caratterizzanti l’evento nel suo complesso) solitamente si riferisce ad uno specifico campo della cultura intesa nella sua accezione più ampia e può dunque riguardare una determinata disciplina, un ambito di conoscenza/ricerca o essere dedicato ad un preciso settore della filiera produttiva culturale. Lo scopo di base è quello di divulgare informazioni e accendere opportunità di confronto per la divulgazione di idee ed esperienze, alle quali si allacciano ulteriori finalità secondarie (ma non per questo marginali) che possono afferire alla sfera più stretta del marketing.

Molto spesso gli eventi di questa tipologia rientrano nella categoria dei cosiddetti “festival di approfondimento culturale” che a loro volta appartengono ad un ambito molto più esteso che è quello dei festival culturali, i quali comprendono anche i festival di spettacolo. È il termine festival dunque -ancor più della parola evento- ad essere per

²⁵ Fondazione Symbola, Presentazione rapporto IO SONO CULTURA 2022, settembre 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=t82ApZI0af8&t=3123s>

²⁶ Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, cit., p. 72

via della sua accezione generica spesso elemento prediletto nella costruzione di categorizzazioni imprecise.

L'associazione di questa tipologia di eventi ad attività quali convegni e fiere, secondo una visione superficiale, può sembrare una scelta non strettamente appropriata, essendo quest'ultima categoria allargare il confine anche ad organizzazioni esterne all'ambito culturale. D'altro canto, le organizzazioni specializzate nell'organizzazione di "convegni" di carattere culturale possono essere dichiarate con il codice Ateco 82.30 e in merito a ciò, è necessaria una riflessione che faccia cogliere l'importanza dell'inserimento di questa categoria all'interno di un rapporto dedicato esclusivamente all'economia della cultura: queste attività sono infatti considerate nell'analisi *Io sono Cultura* per la delimitazione del macro-dominio "Comunicazione", costituente tra gli altri, l'apparato del *core* culturale. Questa scelta nobilita in un certo senso tali attività economiche al dominio dell'output culturale, rientrando dunque dal lato della maggioranza rappresentativa del settore.

Un'operazione notevole in quanto differisce dalla perimetrazione proposta dall'Istat, che nel settembre 2021 «ha avviato un tavolo di lavoro congiunto [...] per rendere disponibili, in modo stabile e continuativo, indicatori statistici sulle attività economiche culturali e creative italiane»²⁷.

Come espresso nella nota metodologica, il punto di partenza del suddetto lavoro è stato quello di fornire attraverso la definizione di una griglia concettuale (caratterizzata dall'individuazione del dominio culturale e il dominio creativo), un modello di rappresentazione "operativa" delle attività culturali e creative al fine di una loro puntuale individuazione; dopodiché si è passati alla selezione delle categorie Ateco²⁸ (fino al livello di dettaglio corrispondente al quinto digit) e alla loro trasposizione nei rispettivi domini individuati. Infine, per favorire attività di analisi e elaborazioni statistiche secondo raggruppamenti tematici, «le attività economiche culturali e creative incluse nel perimetro sono state ripartite in 8 macro-settori, riferiti ai due domini in base ad un criterio di prevalenza settoriale».

Come riportato nella tabella illustrativa dell'elenco dettagliato delle attività

²⁷ Istat/Dcat, *Nota metodologica sulla perimetrazione delle attività economiche collegate ai settori culturali e creativi e loro rappresentazione statistica nella Banca Dati Territoriali per le Politiche di Sviluppo*, s.l., dicembre 2022

²⁸ Come riportato nella nota metodologica: «Nello specifico si è fatto riferimento alla classificazione 'ATECO 2007 - Aggiornamento 2022', attualmente in vigore, adottata dall'Istat per finalità di produzione statistica» [N.d.R]

economiche afferenti ai domini culturali e creativi, il macro-settore “Comunicazione” appartiene in questa suddivisione al dominio creativo e tra le attività comprese appaiono le attività economiche associate al codice Ateco 82.30.

Le realtà di organizzazione di festival di approfondimento culturale possono rientrare tuttavia anche nella classe Ateco 90.01 (Rappresentazioni Artistiche), che secondo il lavoro congiunto Istat-NUVAP sono riferibili al macro-settore dello Spettacolo dal vivo e intrattenimento²⁹ e appartenenti (differentemente al macro-settore della Comunicazione) al dominio culturale. Il riferimento al settore dello spettacolo e intrattenimento viene giustificato in tal senso dalla importante eterogeneità e plasticità che caratterizza questa tipologia di eventi, che come verrà approfondito in seguito, possono includere attività molteplici che vanno oltre la tipica struttura del convegno.

Infine, riguardo il rapporto *Io sono Cultura* emerge un'altra considerazione interessante circa la scelta di utilizzare tra le altre, le attività che attengono all'organizzazione di convegni e fiere nella delimitazione del macro-dominio “Comunicazione”. Seppure il resoconto 2021/2022 sulla presentazione del suddetto macro-dominio, è sostanzialmente dedicato a riassumere i contenuti, gli esperimenti e le tendenze più affermati e popolari della dimensione digitale, quando si tratta di «investimento continuo sul coinvolgimento delle persone»³⁰ è utile ricordare che questo proposito può essere portato avanti anche attraverso esperienze offline; tra queste le manifestazioni culturali che si basano sulla fruizione collettiva e fanno di aspetti come l'identità dei luoghi e delle comunità l'elemento fondante sin dal processo di ideazione. Una tipologia di eventi volta alla creazione e diffusione di valori attraverso l'aggregazione e interazione sociale tra individui, la cui risonanza può generare notevoli occasioni di sviluppo per il territorio di riferimento. A tal proposito, per le caratteristiche appena descritte, gli eventi culturali possono rappresentare nell'ambito delle politiche culturali, un utile strumento per l'attuazione dell'approccio *cultural planning*: un piano strategico di azione che integra molteplici risorse culturali per lo sviluppo urbano e della comunità³¹.

Gli eventi costituiscono un progetto ideato sulla collettività e per la collettività: essi

²⁹ Nel *Rapporto Symbola 2022* le attività economiche afferenti alla classe Ateco 90.01, fanno parte del macro-dominio ‘Performing arts e arti visive’ rientrando dunque nella sfera *core*. [N.d.R.]

³⁰ Unioncamere, *Symbola, Io sono Cultura – Rapporto 2022*, cit., p. 166

³¹ De Biase F. et al., *Il nuovo manuale delle Professioni Culturali. Strumenti, percorsi e strategie per le professioni nuove*, UTET Libreria, Torino, 1999, p. 7

prendono forma a partire da una interpretazione del *genius loci* e si sviluppano affinché sappiano fornire risposte necessarie a domande sociali pubbliche e private³².

In riferimento al bacino degli stakeholder di un evento, quest'ultimo è considerato "necessario" solo quando è capace di fornire risposte a domande collettive, alle cosiddette "domande di comunicazione"; sono domande pubbliche e istituzionali quando si rivolgono ad attività come «[...] la ricerca e la promozione culturale; il marketing e la valorizzazione territoriale attraverso un'idea aperta di cultura; la maggior coesione sociale tra gruppi, identità, diversità dentro una "rete" urbana o regionale»³³, assieme alle domande private che riguardano sostanzialmente la richiesta di definizione di una comunicazione istituzionale all'interno di un contesto più o meno vasto.

1.4.1 Con la cultura si mangia?

Il rapporto *Io sono Cultura 2022*³⁴ restituisce una fotografia dello stato di salute del comparto culturale. In particolare l'impostazione ideologica che si pone alla base della ricerca vede la cultura al centro del processo di modernizzazione in quanto sistema-catalizzatore di idee e progetti capaci di alimentare la ricchezza nonché responsabili della proiezione internazionale del Paese.

In occasione della presentazione del XII rapporto tenutosi il 15 settembre 2022 presso il MAXXI Museo, il segretario generale Unioncamere Giuseppe Tripoli apre l'esposizione sottolineando che il settore della cultura e della creatività nel mondo vale il 3,1% del PIL con il 6,2% degli occupati, una realtà che tuttavia ha subito notevolmente gli avvenimenti del biennio 2019/2020, con una perdita di fatturato consistente di circa il 10%. L'incidenza sul PIL risulta dunque molto rilevante e le spinte politiche possono vedere nel settore una leva per far ripartire l'economia, dato l'effetto moltiplicatore della cultura sulle altre componenti del sistema economico. In tal senso, le risposte europee circa la crisi del settore provocata dalla pandemia, hanno previsto l'ampliamento del programma Europa Creativa 2021-2027, che è stato fatto crescere come misura di ripresa e ripartenza e che ha destinato un terzo delle

³² Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, Franco Angeli, Milano, 2018, p. 34-36

³³ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 35

³⁴ Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, cit., pp.70-80

risorse (2,44 miliardi di euro) alle aree culturali prettamente intese e il 58% alla nuova area dei media.

La cultura è ispiratrice nelle sfide perseguite dall'Unione Europea in questioni ampie come la sostenibilità e l'inclusione negli spazi urbani: corsi e ricorsi storici, o meglio artistici, danno luce ad iniziative come il Nuovo Bauhaus Europeo, un programma volto a mobilitare professionisti del settore attraverso bandi ed iniziative specifiche, nell'ottica del Green Deal Europeo, una manovra adottata per sostenere la transizione ecologica e il raggiungimento della neutralità climatica in Europa entro il 2050³⁵. L'evento di premiazione, svoltosi a Bruxelles il 22 giugno 2023 ha visto tra i vincitori del riconoscimento il progetto italiano *Noi Ortadini Community Garden*³⁶, con un premio di 15.000 euro per la significativa campagna di sensibilizzazione dedicata al ripristino dell'ecosistema e attuata per mezzo di un orto comunitario e l'organizzazione di eventi, laboratori e attività di educazione all'aria aperta per i bambini³⁷.

Il tema della sostenibilità sappiamo essere un'argomentazione centrale nel dibattito internazionale per via di una sensibilità sociale sempre più consistente, tale per cui i vertici politici sono chiamati a impegnarsi per ripensare alle modalità produttive di beni e servizi. A tal proposito, la ricerca *Io sono Cultura* non si sottrae nel ricordare che «la transizione ecologica è una rivoluzione culturale»³⁸ e per tale ragione le industrie del settore debbono impegnarsi nella misurazione dell'impatto ambientale delle proprie attività, in quanto molto più di altre realtà organizzative, esse influenzano la conoscenza e la comprensione del mondo degli individui³⁹.

Nel rapporto sono menzionati molti virtuosi esempi rappresentativi l'impegno della filiera culturale circa la questione ambientale. Tra le molteplici iniziative citate, si considera l'attività promossa dal *Festivaletteratura di Mantova*, che ha saputo promuovere l'integrazione di figure specializzate e competenti nel proprio team organizzativo, in particolare una Responsabile della Sostenibilità Ambientale, con il principale obiettivo di costruire un progetto di decarbonizzazione efficace volto alla

³⁵ Torricelli E., *Cos'è il New European Bauhaus, La nuova visione di un'Europa bella, sostenibile e inclusiva*, Le Nius, 2021, <https://www.lenius.it/cose-il-new-european-bauhaus/>

³⁶ Capozucca R., 26 giugno 2022, *New European Bauhaus, verso l'Europa del Futuro*, Il Sole 24 Ore, <https://www.ilsole24ore.com/art/new-european-bauhaus-l-europa-futuro-AE1y7ErD>

³⁷ European Union, <https://prizes.new-european-bauhaus.eu/application/16986>

³⁸ Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, cit., p. 32

³⁹ Hesmondhalgh D., *Le industrie culturali*, Monaci S. (a cura di), Egea, Milano, 2015, p. 4

diminuzione delle emissioni di CO2 derivanti per la maggior parte dalla mobilità del pubblico.

L'esempio appena descritto dimostra come nell'ambito dell'organizzazione di festival culturali, il tema della sostenibilità stia progressivamente acquisendo spazio, insidiandosi addirittura all'interno della programmazione, che viene a tal proposito arricchita dalla presenza di esperti e valenti sostenitori delle pratiche ecologiche; questi vestendo i panni di ciceroni della mente, sono chiamati a guidare le comunità lungo la strada delle buone abitudini per la salvaguardia dell'ambiente.

Seppure non menzionati all'interno del rapporto, altri esempi utili per le argomentazioni che saranno trattate successivamente sono il *Festival dell'Economia di Trento*, che in occasione della XVIII edizione ha previsto oltre 15 convegni all'interno della sezione "Sostenibilità" e ancora il *Festival della Green Economy di Parma* che con la direzione di Ermete Realacci, rappresenta dal 2011 uno degli appuntamenti annuali interamente dedicato al mondo del green; la manifestazione vanta la collaborazione delle più importanti aziende B-Corp del territorio tra cui Davines Spa e la società Chiesi Farmaceutici, le quali in occasione della XII edizione hanno notevolmente sostenuto la programmazione del festival e reso possibile la partecipazione di importanti personaggi sostenitori dello sviluppo sostenibile come Vincent Stanley, direttore Filosofia Patagonia.

La cultura ha notevolmente sofferto più degli altri settori la crisi pandemica, infatti le dinamiche registrate relative gli anni 2019-2021 sono inevitabilmente sfavorevoli. Gli andamenti del 2021 messi a confronto con i dati del 2020 rivelano un importante incremento del settore culturale e creativo pari al 4,2%, con un valore aggiunto prodotto di 88 miliardi di euro circa; tuttavia le significative perdite derivate dalla situazione pandemica (pari al -3,4% rispetto alla misura della ricchezza prodotta dall'intera economia che si attesta al -1,1%) non sono state recuperate. Lo stesso scenario vale dal punto di vista dell'occupazione: le persone occupate risultano essere oltre 33 mila in meno (-2,3%; -1,5% per l'intera economia).

Le dinamiche 2019-2021 del valore aggiunto nei settori core vedono il comparto dei videogiochi cresciuto del 7,6%, dato il naturale slittamento dell'intrattenimento alla dimensione digitale in risposta alle restrizioni attuate. Fanno da contraltare le performing arts e le arti visive assieme alle attività di valorizzazione del patrimonio culturale e artistico, che hanno subito nel periodo indicato una significativa

contrazione, rispettivamente del -21,9% e -11,8%. Queste criticità si riflettono anche nella sfera occupazionale con il settore delle performing arts che sconta maggior difficoltà per via della disposizione di contratti prevalentemente atipici (-15,6%), mentre le attività di valorizzazione del patrimonio artistico culturale non si dimostrano capaci di trattenere le perdite (-14,6%)⁴⁰.

Dal punto di vista territoriale la dimensione economica è fortemente concentrata nelle regioni del nord e centro Italia, in particolare si dimostrano «maggiormente specializzate nella cultura [...] la Lombardia e il Lazio, grazie a un valore aggiunto capace di assorbire cumulativamente oltre il 40% dell'intera ricchezza prodotta in Italia dalla filiera». Nelle regioni del Mezzogiorno invece le aree della cultura contribuiscono solo marginalmente allo sviluppo economico dei propri territori, mera dimostrazione della difficoltà di saper valorizzare e trarre profitto da ciò che si possiede: in riferimento ai numerosi siti Unesco che si localizzano nell'area meridionale non esiste una correlazione in termini di concentrazione di industrie del settore culturale e creativo. La graduatoria delle prime venti province per valore aggiunto appare coerente con i risultati regionali e le province del sud sono infatti escluse.

Un potenziale evidentemente non sfruttato che rappresenta un'importante lacuna da colmare, oggetto di riflessione in numerose linee di intervento come quelle caratterizzanti *Cultura 4.0*, il piano contenuto nel Pnrr a supporto del turismo e dell'industria culturale che tra gli interventi previsti, prevede la ristrutturazione delle risorse chiave del patrimonio culturale e la nascita di nuovi servizi mediante la presa in considerazione della partecipazione sociale come leva di inclusione e rigenerazione⁴¹. A tal proposito, tra i primi interventi promossi dal Ministero della Cultura che interessa il Mezzogiorno, il piano di restauro conservativo del Castel Nuovo di Napoli⁴². Sono stati stanziati 13 milioni di euro di cui 8,5 milioni provenienti dai fondi del Pnrr e così suddivisi: 2,5 milioni di euro sono destinati all'implementazione di servizi per l'accessibilità fisica e cognitiva, mentre 6 milioni

⁴⁰ Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, cit., pp. 76-78

⁴¹ MIC Ministero della Cultura, *Cultura 4.0. Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Missione 1 Componente 3*, <https://pnrr.cultura.gov.it/>

⁴² Armiero M., 25 maggio 2023, «Napoli, il ministro Sangiuliano: '13 milioni per il Maschio Angioino, vanno spesi subito'. Barracco: 'Ci vuole prudenza'», *Corriere della Sera*, https://napoli.corriere.it/notizie/cronaca/23_maggio_25/napoli-il-ministro-sangiuliano-tredici-milioni-per-il-maschio-angioino-vanno-spesi-subito-64c5dbeb-21e1-46e5-a046-1502560b0xlk.shtml?refresh_ce

di euro per il finanziamento dei lavori di restauro e consolidamento dell'Arco Trionfale di Alfonso d'Aragona.

In conclusione, la caratteristica che forse più di tutte è importante mettere in rilievo è la forte interrelazione che esiste tra il settore delle industrie culturali e creative con il resto dell'economia. In particolare quando si parla di cultura rispetto a questa relazione, ci si riferisce all'effetto moltiplicatore molto elevato sulle altre strutture del sistema economico: degli 88,6 miliardi di euro prodotti dalla cultura se ne aggiungono altri 162,9 miliardi di indotto per un totale di 251,5 miliardi di euro⁴³.

Il fattore moltiplicatore nel 2021 si conferma pari al 1,8 e concretamente ciò significa che «per ogni euro di valore aggiunto (nominale) prodotto da una delle attività di questo segmento, se ne attivano, mediamente, sul resto dell'economia, altri 1,8»⁴⁴; sulla base dei valori sopra indicati si afferma di conseguenza che l'incidenza della cultura e della creatività sull'intera economia slitta da un valore pari al 5,6% ad un valore di 15,8%.

Quanto emerge dal Rapporto Symbola 2022 è l'immagine di un settore che rappresenta un fattore di crescita economica e sociale a dispetto degli ormai anacronistici paradigmi che relegavano la cultura alla marginalità delle manovre politiche, quando i ministeri di rappresentanza erano considerati di rango minore. Grazie a queste importanti analisi che misurano l'incidenza del settore sui diversi comparti della struttura sociale ed economica, è possibile presentare una percezione della cultura diversa perché proiettata al centro dei piani strategici di sviluppo e della costruzione di scenari nazionali e internazionali più forti.

Con la cultura si mangia e addirittura attraverso essa è possibile superare le difficoltà della geopolitica e inserirsi in equilibri delicati per la costruzione di dialoghi internazionali⁴⁵: la diplomazia culturale rappresenta una chiave importante per la diffusione della conoscenza e il disfacimento delle differenze a favore della formulazione di nuovi accordi.

⁴³ Fondazione Symbola, *Presentazione rapporto IO SONO CULTURA 2022*, cit.

⁴⁴ Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, cit., p. 96

⁴⁵ Franceschini D., *Con la cultura non si mangia? La nave di Tesco*, Milano, 2022 (I Fari), pp. 22-26

La cultura è inoltre generatrice di *soft power*⁴⁶⁴⁷ e in un Paese come l'Italia che vanta l'80% del patrimonio culturale mondiale, essa è responsabile di una condizione di importante vantaggio che non merita in alcun modo di essere sottovalutato e soprattutto sprecato.

⁴⁶ «Espressione coniata negli anni Novanta dallo scienziato politico statunitense Joseph Nye per definire l'abilità nella creazione del consenso attraverso la persuasione e non la coercizione. Il potenziale d'attrazione di una nazione, infatti, non è rappresentato esclusivamente dalla sua forza economica e militare, ma si alimenta attraverso la diffusione della propria cultura e dei valori storici fondativi di riferimento». Fonte: Treccani, www.treccani.it/enciclopedia/soft-power_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

⁴⁷*Ivi*, p. 21

CAPITOLO 2

Gli eventi culturali

2.1 Il valore comunicativo e collettivo

La velocità vertiginosa della società contemporanea assorbe situazioni e persone in una vita scandita dall'effimero, dove non esistono limiti all'accelerazione.

La solitudine del cittadino globale è fortemente condizionata dal disarticolarsi delle relazioni, tuttavia in questa discontinuità sociale l'individuo non può esimersi dal bisogno naturale di sentirsi parte integrante di qualcosa: l'aggregazione tra individui e l'appartenenza ad una comunità rappresentano fattori situazionali di sicurezza contro l'individualismo post-moderno.

Nella nuova era esperienziale l'offerta culturale assume maggiore valore in quanto oltre a supportare il processo di identificazione degli individui contribuisce sensibilmente anche al loro posizionamento all'interno delle relazioni interpersonali. Le esperienze culturali rappresentano uno strumento di intermediazione efficace tra il bisogno identitario e quello comunicativo, dato che all'interno del circuito culturale questi trovano soddisfazione in maniera spesso simultanea.

L'individuo considera sé stesso sulla base del cosiddetto concetto dell'*extended self*: il sé viene definito dall'insieme degli oggetti, esperienze e relazioni che ogni soggetto considera come propriamente suo⁴⁸. Le attività culturali in tal senso consentono da un lato (più che altre tipologie di beni e servizi) di condividere agli altri qualcosa di noi stessi, dall'altro di poterci inserire all'interno di network relazionali vari sulla base di quanto già conosciamo e maggiormente ci appassiona, o ancora di ciò che sembra interessarci marginalmente, ma stimola la nostra curiosità.

Queste situazioni possono essere attivate simultaneamente se consideriamo le esperienze di consumo collettivo ove i consumatori decidono in maniera intenzionale di svolgere una data attività insieme ad altri; tra le esperienze culturali che vengono poste in essere specificamente all'interno di contesti relazionali e che volgono alla compartecipazione tra soggetti diversi si considerano gli eventi culturali.

Considerati i numerosi tentativi di classificazione circa questo repertorio tanto vasto e multi variegato, a prescindere dunque dalla possibile categoria di appartenenza, l'evento significa senza alcun dubbio relazione, cioè comunicazione.

⁴⁸ Belk, 1988; Ahuvia, 2005, citati in Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, cit. p. 70

Il contemporaneo ‘universo degli eventi’ è caratterizzato infatti da attività che «si offrono come occasioni di socialità e spazio/tempo collettivo»⁴⁹, in quanto essi individuano i possibili orizzonti di intervento, infiltrandosi nel cosiddetto ‘calendario vissuto’ e non a caso invadono le piazze e le città, «rovesciando abitudini e sensazioni, assecondando, stimolando e dirigendo una voglia aggregativa che vuole ‘cambiare i tempi’»⁵⁰. L’intento è quello di dare vita ad una nuova contemporaneità, quella dell’invenzione attraverso l’istituzione di date e appuntamenti collettivi prima non esistenti, a partire dall’analisi degli equilibri tra antichi e nuovi ordini sociali.

Gli eventi assumono un significato notevole poiché rappresentano un’occasione per rafforzare la propria identità individuale e di gruppo. Uno dei principali elementi di attrazione di un evento è la definizione di un’atmosfera di condivisione e fiducia resa possibile proprio dalla compresenza fisica di più persone, alle quali è opportuno destinare un’attenzione strategica per la buona riuscita della manifestazione; tra gli indicatori di performance che si riferiscono all’audience, la nascita di una *communitas* (resa possibile proprio dalla condivisione di tempo e spazio), può rappresentare un fattore rilevante per misurare il successo di un evento. Frequentemente si tratta di comunità emozionali con interessi e passioni condivisi, che si riscoprono in occasione di un incontro temporaneo: una delle principali caratteristiche degli eventi è infatti la loro durata limitata nel tempo.

Quello delle *communitas* rappresenta uno spunto rilevante circa la centralità del pubblico nell’organizzazione di eventi. Si considera infatti un’ulteriore peculiarità afferente alle attività di servizi, ovvero la coincidenza tra il momento di fruizione e realizzazione dell’evento, così come la contemporaneità tra il processo di erogazione e fruizione, nonché la necessità che i consumatori siano fisicamente presenti per assistere all’evento. Le difficoltà di carattere gestionale che ne possono derivare riguardano la gestione dei flussi di domanda e il controllo meticoloso degli elementi costituenti l’offerta, assieme ad una essenziale attenzione alla qualità percepita dai partecipanti, essendo in tali contesti i primi a notare eventuali errori o disservizi⁵¹.

Ciò detto colloca la componente dell’audience nell’insieme dei fattori che esercitano un’influenza importante nelle varie fasi costitutive dell’evento, determinandone molte

⁴⁹ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 22

⁵⁰ *Ivi*, p. 31

⁵¹ Ferrari S., *Event Marketing. I grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, CEDAM, Padova, 2002, p.80

caratteristiche, dall'ideazione alla valutazione ex-post dei risultati laddove ad esempio, la *customer satisfaction* rappresenta un dato rilevante non solo per la misurazione interna della qualità organizzativa, ma fondamentale per il consolidamento delle relazioni con i principali stakeholder esterni, in particolare sponsor e partner che supportano soprattutto in termini economico-finanziari la manifestazione: l'evento per via della sua duttilità, costituisce una importante vetrina di esposizione/strumento di comunicazione e secondo le prospettive aziendali, i partecipanti possono significare nuovi potenziali clienti da intercettare.

L'analisi della qualità deve essere avviata dall'organizzazione secondo una logica precisa, considerando la disponibilità di strumenti come l'osservazione strutturata, l'intervista in profondità o tramite questionario, tecniche di raccolta dati che a seconda dell'obiettivo consentono una rilevazione intra-evento o post-evento⁵²; il potenziale delle nuove tecnologie in questo specifico campo non deve essere sottovalutato, in quanto se adeguatamente sfruttato consente una raccolta dati più veloce e soprattutto meno invasiva.

Le organizzazioni nella valutazione della soddisfazione non debbono limitarsi alle informazioni relative all'incasso, l'affluenza o la copertura mediatica giacché non vi è una corrispondenza direttamente proporzionale tra l'apprezzamento "quantitativo" e un alto standard qualitativo⁵³.

L'evento deve necessariamente essere di interesse condiviso, di fatti seppure l'opinione generale considera l'evento come un qualcosa destinato al pubblico di massa, in realtà deve «essere condiviso da un gruppo ristretto di persone, [le quali] ravvisano in esso un fortissimo interesse»⁵⁴.

Questo è importante soprattutto in un'ottica di socializzazione tra le persone che può rappresentare una situazione di valore aggiunto per l'esperienza offerta, nonché una componente attrattiva determinate. È ampiamente riconosciuto che le persone interagiscono in maniera ottimale quando tra di loro condividono gusti, conoscenze e caratteristiche socio-demografiche simili; è utile ricordare in tal senso che il consumo di esperienze culturali e creative rafforza le relazioni esistenti e ne permette di creare delle nuove «sia attraverso la mera presenza in certe occasioni sociali, [quanto] tramite

⁵² Ivi, pp. 300-302

⁵³ Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2016, p. 52

⁵⁴ Varriale L., *L'organizzazione degli eventi*, Giappichelli G., Caserta, 2008, p. 12

l'attivazione sistematica di conversazioni»⁵⁵.

Al fine di poter predisporre un quadro esperienziale che stimoli il contatto tra partecipanti, nell'ambito della pianificazione strategica, gli organizzatori di eventi debbono dedicare attenzione ai processi di segmentazione, ovvero all'individuazione all'interno del mercato della domanda dei segmenti che possono diventare potenziali obiettivi, cosiddetti target di riferimento. Conseguentemente il processo di *targeting*, è possibile anzitutto affinare la proposta, dunque delineare dettagliatamente tutte le componenti dell'offerta (prima definita secondo un disegno generico con la mera individuazione del servizio *core*) e in particolar modo provvedere al posizionamento dell'organizzazione rispetto i propri competitors.

I target individuati non debbono però limitarsi a essere i più 'profittevoli', in quanto è altrettanto necessario individuare il bacino di utenza su cui investire in futuro; in merito gli eventi culturali non esclusivamente commerciali Bollo afferma:

«prospettive di *audience development* dovrebbero essere conseguite non solo in funzione di un incremento numerico delle affluenze o per contrastare un fisiologico turnover del pubblico, quanto per allargare la base di potenziali fruitori e consentire un più ampio accesso alle attività culturali a tutte le fasce sociali»⁵⁶

Il contesto culturale in cui questo tipo di operatori agiscono, richiama quel concetto di cultura che non basta a sé stessa, l'idea di una "cultura per", che si riferisce ad un modello di attività generatrici di incontri e collettività.

Questo significa che in ambito culturale, l'*audience development* riguarda non solo attività di fidelizzazione ed espansione verticale e orizzontale del pubblico abituale e occasionale, quanto azioni di inclusione e crescita di coloro che generalmente sono trascurati dalla fruizione; in altre parole significa adoperarsi per accrescere l'accessibilità alla cultura.

La progettazione di un contesto esperienziale convincente e di successo non è sufficiente quando bisogna diminuire le barriere d'accesso afferenti alla dimensione cognitiva. Il neofita, colui che in questo caso può soffrire di una certa inadeguatezza culturale, necessita di essere accompagnato nella fase di immersione all'esperienza culturale e usufruire di strumenti di supporto e soprattutto di agganci di riferimento per muoversi adeguatamente all'interno del contesto. Questo pone in evidenza

⁵⁵ Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, p.73

⁵⁶ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 221

l'incidenza della capacitazione cognitiva individuale circa la fruizione di questa tipologia di esperienze e la costruzione di nuovi processi di senso. Al fine di evitare condizionamenti dettati dall'abitudine che bloccano l'individuo su un insieme esperienziale molto limitato, gli operatori culturali debbono impegnarsi nell'abbassare il livello dei costi di attivazione, giacché alla motivazione intrinseca del fruitore deve affiancarsi una dinamica esperienziale abilitante, cosicché l'individuo oltre a comprendere i linguaggi caratterizzanti l'esperienza e trarne da essa beneficio, possa fruire delle competenze accumulate e sfruttarle per l'accesso ad esperienze sempre più elaborate⁵⁷.

2.2 Definizioni e criteri di classificazione degli eventi

Gli eventi hanno da sempre rappresentano nella società umana valide occorrenze per dare risposta ai bisogni sociali in un clima collettivo di condivisione, all'interno di un dato spazio e rispetto un preciso momento nel tempo. Nella sua accezione pubblica l'evento collima con l'occasione di spezzare la quotidianità per concedersi ad un ritmo diverso ed eccezionale, dare luce a qualcosa o fare in modo che certi valori siano commemorati affinché non vengano dimenticati.

Evento, dal latino *eventus-us*, da "evenire" cioè venir fuori, ossia la conseguenza di un divenire, manifestazione di qualcosa, o di qualcuno, attraverso qualcosa; avvenimento che possa o sia per avvenire.

Mutatis mutandis l'evento rappresenta come in passato una manifestazione programmata dall'uomo che funge da rivendicazione di un qualcosa meritevole di essere comunicato e che per mezzo dell'evento si manifesta secondo una veste meno astratta; quella cosa che esiste proprio perché si rivela attraverso la compresenza di persone riunite a celebrare nel presente un frammento della realtà.

Dalle feste religiose arcaiche ossia manifestazioni obbligatorie del simbolico, alle Olimpiadi di Atene che ebbero luogo a partire dal 776 a.C., passando per le magnifiche esposizioni universali in onore del progresso, gli eventi hanno da tempo immemorabile segnato lo spazio e il tempo del sociale.

Nell'ultimo decennio il settore degli eventi ha assunto una dimensione sempre più rilevante tanto da esercitare un peso significativo nelle politiche di sviluppo territoriale

⁵⁷ Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G., *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*, cit., pp. 39-46

e turistico. Le manifestazioni da un lato richiamano l'interesse delle località ospitanti, dato l'impatto che esse possono generare in termini di miglioramento dell'immagine, crescita di notorietà e conseguente richiamo di investimenti e finanziamenti; ciò detto vale anche per quegli eventi che non dispongono di una capacità attrattiva sufficiente a motivare turisti in viaggio, ma che possono essere ugualmente fondamentali circa l'ampliamento della qualità offerta da una destinazione⁵⁸. Dall'altro lato, in misura sempre maggiore, gli eventi si sono inseriti nel contesto delle imprese in particolare all'interno della voce "relazioni pubbliche", rappresentando degli strumenti di comunicazione validi per accreditare la propria reputazione aziendale⁵⁹. Inoltre oggi, in virtù di quel valore condiviso che funge da ibrido tra le attività portatrici di valore ad una comunità e quelle che generano valore alle imprese, l'*event marketing* può significare una valida soluzione per le aziende circa lo sviluppo di collaborazioni con le organizzazioni culturali di un territorio: subentrano tematiche come la fabbricazione del consenso o le più evolute dinamiche di RSI, che volgono a rintracciare un punto di equilibrio tra imperativi economici, ambientali e sociali.

Negli ultimi anni il numero di eventi culturali è aumentato in maniera considerevole incidendo notevolmente sul processo di "democratizzazione" della cultura la quale, per mezzo di queste manifestazioni, si trasforma ancor più rapidamente da asset intangibile in conoscenza, innovazione e creatività⁶⁰. Le massicce campagne promozionali sono così giustificate dal corposo numero di contenitori e contenuti nei quali l'opzionalità e la libertà di scelta del pubblico, si mescolano all'interno di un panorama estremamente vasto ed eterogeneo. In Italia l'offerta di eventi si dimostra molto ampia e può essere intesa come un continuum ai cui estremi si trovano gli eventi piccoli di rilevanza locale da un lato e i cosiddetti mega-eventi⁶¹ dall'altro; questi ultimi si caratterizzano per l'importante qualità in termini di organizzazione, resa possibile in particolare dagli ingenti flussi di investimento che attraggono, nonché sono capaci di calamitare un numero alto di visitatori e destare un'elevatissima attenzione da parte dei media a livello internazionale (es.: *Il Festival di Sanremo*)⁶²

⁵⁸ Bracalente B., Ferrucci L. (a cura di), *Eventi culturali e sviluppo economico. Dalla valutazione d'impatto alle implicazioni di policy in alcune esperienze umbre*, Franco Angeli, Milano, 2009, p.55

⁵⁹ Cherubini S., Pattuglia S. (a cura di), *Comunicare con gli eventi. Riflessioni e casi di eccellenza*, Franco Angeli, Milano, 2007, pp. 13; 23

⁶⁰ Bracalente B., Ferrucci L. (a cura di), *Eventi culturali e sviluppo economico*, cit., p.54; 56

⁶¹ *Ivi*, p. 53

⁶² Cfr. Ferrari S., *Event Marketing*, cit., pp. 38-48

Secondo il XVIII Monitor sul Mercato degli Eventi e della Live Communication in Italia, realizzato da Astra Ricerche per ADC Group, in seguito l'annus horribilis 2020 e l'incertezza del 2021, la produzione di eventi continua a crescere raggiungendo una dimensione di mercato pari a 678 milioni di euro, con un aumento del 39.5% rispetto all'anno precedente (486 milioni). Un'importante risalita che tuttavia non raggiunge i livelli pre-pandemici, ma destinata comunque ad incrementare⁶³. A riguardo si deve dire che la crescita degli eventi corrisponde ad un aumento della concorrenza, ciò significa che a fronte di una proliferazione di manifestazioni (con format inevitabilmente sempre più standardizzati), bisogna dimostrare un'attitudine volta a tutelare (o creare) la capacità distintiva di un evento⁶⁴.

Poiché l'industria degli eventi non equivale ad un insieme omogeneo -dati gli elementi caratterizzanti, la varietà dei modelli organizzativi, la frammentazione del business e l'ampia gamma di differenze nei fattori determinanti e nelle motivazioni⁶⁵- non è possibile giungere tanto ad una categorizzazione definitiva e esaustiva, quanto ad una definizione univoca del concetto di evento. Circoscrivere questo fenomeno potrebbe essere rischioso ed è per questo necessario «far riferimento ai singoli approcci, prospettive e situazioni per giungere a risultati validi in termini di definizione, di classificazione e di valutazione»⁶⁶.

La delimitazione esatta dei confini dunque non è affatto agevole, ma come affermato da Pecchenino è possibile semplificare i numerosi tentativi degli studiosi del settore

«[considerando] l'evento come tutto ciò che ha come protagonista un gruppo di persone che comunicano tra di loro in tempo reale su un argomento di comune interesse. Nella famiglia degli eventi trovano asilo convegni, conferenze, convention, congressi, [spettacoli], incontri per il lancio di nuovi prodotti, seminari di formazione, workshop, presentazioni di libri, film, palinsesti televisivi, fino ad una semplice festa per ricordare qualche data particolare»⁶⁷.

⁶³ ADC Group, «La ripresa del mercato degli eventi protagonista del XVIII Monitor degli Eventi e della Live Communication in Italia», *e20express*, 2023, <https://tinyurl.com/52fpf5rw>

⁶⁴ Bracalente B., Ferrucci L. (a cura di), *Eventi culturali e sviluppo economico*, cit., p. 57

⁶⁵ Shone A., Perry B., *Successful Event. A Practical Handbook*, Cengage Learning EMEA, s.l, 2010, p.31

⁶⁶ Getz, 1997, citato in Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 5

⁶⁷ Pecchenino M., *Organizzare gli eventi. Come gestire convegni, manifestazioni, feste per la comunicazione d'impresa*, Il Sole 24Ore, Milano, 2002, p.11

Getz, uno degli studiosi che in maniera più approfondita si è occupato del tema, parla per esempio di «una celebrazione pubblica tematizzata che ha una durata limitata nel tempo»⁶⁸, mentre Shone e Perry sottolineano il carattere straordinario degli eventi definendoli come «quel fenomeno derivante da quelle occasioni non routinarie che hanno obiettivi ricreativi, culturali, personali o organizzativi che si distinguono dalla normale attività della vita quotidiana, e il cui scopo è quello di illuminare, celebrare, intrattenere o sfidare l'esperienza di un gruppo di persone»⁶⁹. Dal punto di vista del pubblico Getz parla di «un'opportunità di svago, esperienza sociale o culturale, al di fuori della normale gamma di scelte o al di là dell'esperienza quotidiana»⁷⁰ mentre Douglas *et al.* parlano di «occasioni in cui le persone si uniscono per celebrare, dimostrare, lavorare, onorare, ricordare, socializzare, eccetera»⁷¹.

Nella *tabella 2.1* sono proposte alcune tipologie di evento in relazione a determinati ambiti di riferimento.

Tabella 2.1 Principali forme di evento

Ambito	Esempio di evento
Convegnistica (tutte le discipline)	Conferenze, congressi, incontri, <i>panels</i> , meeting
Arti	Mostre ed esposizioni, installazioni, anteprime-vernici, biennali
Patrimonio storico-artistico	Avvenimenti per la valorizzazione, aperture straordinarie di siti
Spettacolo	Produzioni speciali, festival, rassegne, retrospettive, concerti
Cinema, video, multimedia	Festival, anteprime, installazioni, dimostrazioni, rassegne
Televisione e radio	Trasmissioni speciali, eurovisioni, premi, <i>media events</i>
Ambiente	Apertura di siti, feste inaugurali e stagionali
Territorio e turismo	Feste popolari, celebrazioni, inaugurazioni, festival, pirotecnia, rivisitazioni storiche
Religione	Feste patronali, beatificazioni

⁶⁸ Getz D., *Event management and event tourism*, Cognizant Llc, New York, 2005

⁶⁹ Shone A., Perry Bryn, *Successful Event. A Practical Handbook*, cit., p. 4

⁷⁰ Getz D., *Event management and event tourism*, cit.

⁷¹ Douglas *et al.*, 2001, citati in Cherubini S. *et al.*, *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, Franco Angeli, Milano, 2009, p. 15

Sport	Gare e competizioni, amichevoli
Storia e politica	Firme di accordi, incontri
Marketing e comunicazione	Promozione di prodotti, convention, viaggi premio, fiere campionarie, eventi speciali
Moda	Sfilate
Terzo settore	Campagne di fundraising, avvenimenti di sensibilizzazione, feste ed incontri

Fonte: elaborazione da Getz di Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (2018)

La caratterizzazione di ciascun evento dipende da una serie di numerosi criteri, i quali a loro volta possono essere customizzati sulla base di un ventaglio notevolmente ampio di situazioni possibili. Dall'utilizzo standardizzato di alcune di queste specifiche variabili ne deriva la definizione di determinati *format* caratteristici, i quali consentono di intendere ciascun evento come appartenente a uno specifico genere. A motivo delle considerazioni precedentemente esposte, è utile ricordare che le categorizzazioni debbono essere intese sempre come delimitazioni i cui margini non sono assoluti, in virtù delle sconfinite combinazioni possibili dei vari fattori.

Ne consegue l'idea di intendere l'evento come un vero e proprio sistema complesso, con conseguente crescita dell'attenzione verso la ricerca di professionalità e competenze necessarie per funzioni di carattere tecnico e manageriale.⁷²

L'individuazione e l'analisi dei diversi criteri elencati nella *tabella 2.2*, rappresentano processi particolarmente importanti poiché essi influiscono sulle scelte strategiche e sull'organizzazione gestionale di ciascuna manifestazione.

⁷² Cherubini S., *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*, cit., pp. 67-68

Tabella 2.2 Criteri e caratteristiche dell'evento

Possibili criteri di classificazione	Possibili caratteristiche dell'evento
Cadenza	Evento periodico, evento unico, evento a calendario, evento a data libera
Durata	Evento di un giorno, evento di più giorni/mesi
Bacino di attrazione	Evento internazionale, evento nazionale, <i>community events</i>
Accesso	Evento pubblico, evento privato, gratuito, a pagamento, gratuito-controllato, libero ma con biglietto per alcune attrazioni
Livello attenzione dei media	Ambito locale, regionale, nazionale, internazionale
Target di riferimento	Evento monosegmento, evento plurisegmento (giovani/adulti, esperti/non esperti, <i>one visit only</i> /fidelizzati...)
Ambiti spaziali di localizzazione	Evento localizzato su un'area, localizzato su più aree, evento itinerante
Sede	Sede fissa, sede diversa, sedi molteplici in contemporanea
Attrazioni offerte	Unico evento, evento principale con eventi minori e con attrazioni, più eventi minori
Servizi offerti	Informazioni, prenotazioni, trasporti, accoglienza, ristorazione, sicurezza, assistenza mediatica...
Tema	Evento monotematico, evento pluritematico
Scopo	Intrattenimento, filantropico, sociale, commerciale, rigenerazione territoriale, raccolta fondi...
Organizzazione	Organizzazione pubblica, privata, mono-organizzazione, organizzazione mista, pluri-organizzazione, organizzazione stabile, organizzazione occasionale
Soggetti coinvolti nella gestione	Professionisti, volontari, enti pubblici, sponsor, aziende fornitrici...
Fonti di finanziamento	Risorse interne, fondi pubblici, finanziamenti privati, sponsorizzazioni, bigliettazione...

Fonte: nostra elaborazione da Ferrari S. (2012) e Cherubini S. (2013)

2.3 Le caratteristiche

Gli eventi culturali assumono caratteristiche differenziate che dipendono da come i diversi criteri di riferimento sono declinati in relazione alla *mission* e *vision* di ciascun progetto. Il profilo strategico dell'evento culturale è dato dalla somma della missione, nonché la motivazione di realizzazione, con la visione, ovvero l'ambizione insita nella proiezione futura di un dato progetto. Entrambe queste componenti possono riferirsi direttamente alla *vision* e *mission* dell'organizzazione; inoltre da esse discendono gli obiettivi strategici e operativi dell'evento.

Tuttavia vi sono alcuni fattori distintivi che accomunano tutti gli eventi e che sono indipendenti dalla specifica caratterizzazione derivante dalla scelta e dall'incrocio delle variabili precedentemente descritte.

2.3.1 I caratteri principali⁷³

A. Spazio e tempo

La drammaturgia di un evento è una drammaturgia dello spazio e del tempo⁷⁴. Riguardo al tempo è possibile distinguere una dimensione interna ed una dimensione esterna rispetto all'appuntamento culturale.

Parliamo di tempo in termini di durata quando ci riferiamo all'intervallo di tempo entro cui si svolge un fenomeno, che sappiamo essere nel caso degli eventi peculiarmente breve. La durata limitata nel tempo «determina la notiziabilità dell'evento, che non è quotidianità, ma accadimento»⁷⁵ e dipende dai contenuti, tematiche e genere dell'evento, così come dagli obiettivi, allocazione delle risorse, attività di progettazione e realizzazione. Generalmente è possibile distinguere testa e coda dell'evento in quanto sono soliti convogliare nell'organizzazione di una conferenza stampa, seppure oggi giorno la conferenza di chiusura è ormai sostituita da pranzi o cene in cui partecipano la direzione assieme agli sponsor e le amministrazioni locali⁷⁶. Sempre in riferimento alla dimensione interna del tempo, sappiamo dover considerare anche i cosiddetti tempi di preparazione e predisposizione che comprendono inevitabilmente la calendarizzazione (cioè la collocazione dell'evento nell'anno, mese e settimana migliore rispetto al pubblico di riferimento), così come i

⁷³ Nostra elaborazione da Argano L., Bollo A., Dalla Sega (2018), Ferrarese (2016) e Shone A., Perry B. (2010)

⁷⁴ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., pp. 71-75

⁷⁵ Varriale L., *L'organizzazione degli eventi*, cit., p. 11

⁷⁶ *Ibid*

tempi che riguardano specificamente gli impatti che un evento può generare, estendibili nel breve, medio o lungo periodo su contesti tra loro differenti.

Il tempo esterno all'evento è scandito dalle attese e dalle memorie che rimarkano il prima e il dopo, elementi importanti per la costruzione di narrazioni antecedenti e posteriori una manifestazione, che possono alimentare da un lato la condivisione di significati che stimolano la curiosità e l'immaginazione di coloro che non sono ancora pubblico a tutti gli effetti e supportare la ricezione degli stimoli, affinché questi aderiscano alle convinzioni della mente che compongono la struttura cognitiva di un individuo. Dall'altro lato le narrazioni possono rinforzare la memoria alimentando l'attivazione di ricordi.

L'evento ha come seconda materia principale lo spazio. Dalla Sega parla dell'evento come scrittura di una «composizione di azioni e situazioni; [...] oggetti e soggetti in relazione»⁷⁷ e assecondando questa visione è possibile distinguere il luogo dalla scena, cioè differenziare lo spazio dove è collocato l'evento con la sua effettiva strutturazione. Nel primo caso sappiamo che la scelta può ricadere su luoghi tipicamente culturali o luoghi con vocazioni diverse che possono essere armonizzate alla cultura, per fare in modo che la rottura delle logiche convenzionali possa dare origine a nuove invenzioni tramite la reinterpretazione del noto con il nuovo.

In riferimento alla scena, questa può essere frontale, circolare o itinerante⁷⁸ e potremmo sostenere che ad essa sono connesse attività varie tra cui la configurazione del layout e l'allestimento. Il primo è importante perché riguarda la sistemazione delle diverse zone di una location (accoglienza, raccoglimento del pubblico, svolgimento dell'evento, servizi *back end* e *front line*, mobilità e accessi), le quali se distribuite in maniera agevole in termini di accessibilità e fruizione dei servizi, possono garantire un notevole vantaggio circa la qualità percepita.

La location di un evento è un elemento fortemente condizionante l'organizzazione in quanto «la sua natura, topografia e morfologia, sin dalla fase di scelta, guidano e vincolano tutti gli aspetti di ideazione, allocazione e svolgimento dell'evento stesso»⁷⁹. Infine, l'allestimento e l'adeguato mantenimento della location possono incidere

⁷⁷ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 63

⁷⁸ Dalla Sega P. parla di "scena itinerante" riferendosi ad un ambiente strutturato per consentire l'itineranza di azioni e immagini attraverso spazi. Un esempio di spazio strutturato sono le opere di Land Art [N.d.R.]

⁷⁹ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 149

positivamente sull'aspetto estetico del contenitore e migliorare la prestazione complessiva della manifestazione.

B Unicità

Ciascun evento è unico in quanto, a prescindere dalla sua cadenza o *format*, apparirà sempre diverso perché a cambiare sono il pubblico, la partecipazione emotiva, l'ambiente circostante, la sede, i contenuti. Lo stesso vale anche nel caso degli spettacoli dal vivo: seppure il programma e il personale coinvolto rimane invariato nell'arco di una stagione, la performance sarà sempre diversa perché non riproducibile in maniera statica e seriale.

La standardizzazione può riguardare le procedure organizzative nelle diverse fasi di realizzazione, tuttavia esse possono essere replicabili nell'impostazione strutturale, ma dovranno adattarsi alle situazioni specifiche dei singoli casi che verranno a presentarsi comprensivi di imprevisti da dover risolvere. Ad esempio, una volta impostata la linea grafica generale di un'organizzazione, essa verrà personalizzata in relazione al singolo evento e i contenuti della campagna di comunicazione saranno a loro volta sempre diversi in rapporto alle informazioni che dovranno essere diffuse (data, orario, sede, programma). La relazione con gli stakeholder allo stesso modo può sempre cambiare, infatti seppure la gestione delle relazioni prevede modalità standard di interazione, esse non garantiscono sempre lo stesso risultato: i riscontri possono cambiare da anno in anno ed eventualmente richiedere nuove contrattazioni o la ricerca di nuovi soggetti. L'irripetibilità fa da corollario all'unicità: la formula di un evento può rimanere invariata ed essere riproposta, ma il "prodotto" risulterà sempre nuovo.

C Complessità

La complessità di un evento da una prospettiva organizzativa, si esprime attraverso plurime situazioni tra cui l'attività di coordinamento fra variabili, interazioni e interferenze e l'attività di armonizzazione tra attori, strumenti utilizzati e tempistiche oscillanti⁸⁰; l'elevato livello di rischi derivanti dall'ambiente e da cui discendono numerosi imprevisti, richiedono necessariamente una pianificazione strategica e conseguentemente operativa ben dettagliata, posta in essere da figure professionali con specializzazioni diverse all'interno di un lavoro multi team.

La squadra di lavoro deve essere preposta a conciliare sistematicamente i molteplici

⁸⁰ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., pp. 91-93

obiettivi dell'evento e saper operare in un clima di risultati intermedi, tra continui aggiustamenti, revisioni e sviluppi ulteriori, sfruttando la presenza di risorse tangibili e intangibili differenziate e adoperando competenze trasversali come (imprescindibile in questo settore) il *problem solving*. Si evince pertanto che dalla complessità, discende un'ulteriore connotazione degli eventi: l'intensità del lavoro.

D Intangibilità

Con gli eventi parliamo di attività prevalentemente intangibili trattandosi di esperienze senza possesso, caratteristiche di molti settori creativi ove non è necessario acquistare e possedere materialmente un bene per poter estrarre valore dal prodotto. In questi casi parliamo di esperienze di consumo basate sull'accesso, le quali prevedono spesso la disposizione di pratiche di consumo collettivo⁸¹.

È importante che gli organizzatori di eventi tengano conto di questi aspetti e si sforzino a rendere più tangibile l'intangibile: il più piccolo oggetto tangibile contribuirà a sostenere l'idea che le persone hanno della bontà di un evento e concorrerà a fornire maggiore concretezza all'esperienza vissuta. Un programma cartaceo, un elenco degli ospiti, cartoline, piccoli cioccolatini incartati e nominati, persino omaggi un po' più ambiziosi come bicchieri con il marchio o brochure a colori, possono costituire un importante aggancio per la memoria.

E Contatto e interazione personale

Come discusso nel §2.1 sappiamo che gli eventi rappresentano un'occasione di socializzazione e condivisione importante, al punto che gli organizzatori non possono sottovalutare che il successo dell'evento dipenda in larga misura dalle azioni e reazioni delle persone che partecipano. Il pubblico è responsabile della creazione di una particolare atmosfera, enfatizzata in particolar modo dall'interazione tra i partecipanti stessi e i contatti con il personale. A tal riguardo il ruolo del personale di contatto o di *front-line* ha un'incidenza rilevante nel determinare la soddisfazione dell'audience. Questi responsabili sono «parte attiva nel processo di erogazione e [rappresentano] l'organizzazione dell'evento agli occhi dei clienti»⁸².

È importante dunque si tratti di figure specializzate e ben responsabilizzate, che sappiano essere cortesi, disponibili e che mostrino empatia verso i partecipanti,

⁸¹ Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, cit., pp. 92-93

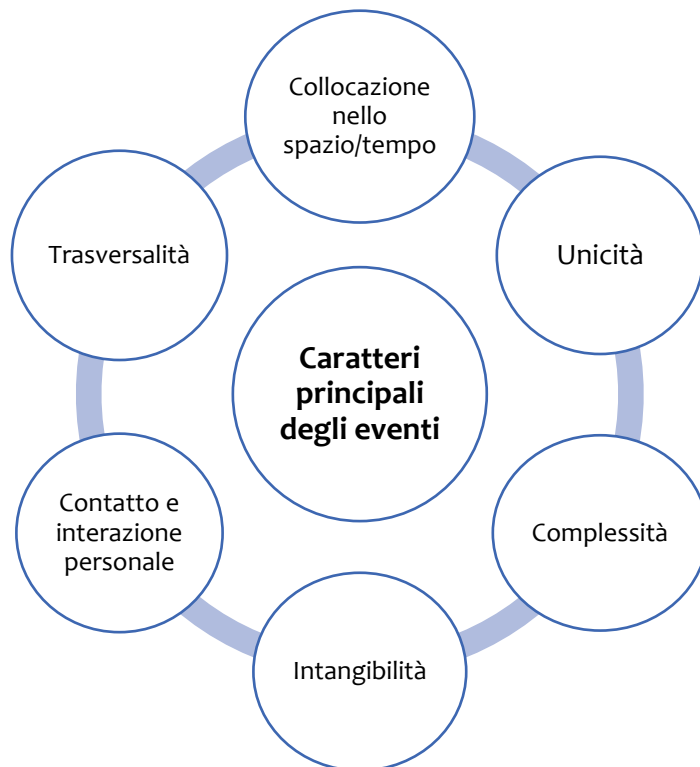
⁸² Ferrari S., *Event Marketing*, cit., pp. 81-82

essendo tra i primi soggetti a poter rivelare dei problemi e poter eventualmente riporre immediatamente rimedio⁸³.

F Trasversalità

L'evento può intendersi come la sintesi di competenze molteplici afferenti a campi diversi. Soprattutto nella fase di ideazione, diverse visioni creative vengono a confronto e possono essere alimentate anche successivamente il disegno del progetto iniziale. Inoltre è importante ricordare che in questo ambito sono chiamate a confronto anche razionalità diverse e a volte conflittuali: le componenti culturali e creative ad esempio, debbono essere necessariamente sostenute da quelle di carattere economico-finanziario.

Figura 2.1 Caratteri principali degli eventi



⁸³ Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 81

2.3.2 Analisi del contesto e stakeholder

Il sistema degli eventi è un contesto dinamico di relazioni e interazioni assidue, responsabili della concatenazione di azioni ed effetti che caratterizzano e alimentano l'intero ciclo di vita dell'evento. Non esiste evento che sussista senza relazioni che supportino a livello formale e informale il progetto sin dalla fase di ideazione. Si pensi alle relazioni tra le persone componenti la struttura organizzativa, i cui gruppi di lavoro operano in un clima di interdipendenza e lavorano in modo sinergico e coordinato, perché orientati al raggiungimento di comuni obiettivi; alle relazioni con istituzioni, sponsor e partner divenuti soggetti fondamentali per il finanziamento di questa categoria di progetti; al pubblico ormai parte essenziale dell'offerta, il quale se non fosse animato da situazioni di socializzazione, non potrebbe essere responsabile di quell'atmosfera esperienziale fondamentale alla prestazione dell'evento.

Le consultazioni con i vari stakeholder risultano secondo questa prospettiva, attività imprescindibili per l'ideazione e progettazione degli aspetti caratterizzanti l'evento. Per tale motivo, l'impostazione iniziale delineata dalla struttura organizzativa riguarda sostanzialmente la redazione di un piano strategico, volto ad analizzare i contesti di interazione con i rispettivi soggetti e aspetti che possono influire o condizionare il progetto dell'evento. Definire il bacino di attrazione assieme agli ambiti spaziali di localizzazione (*tabella 1.2*), rappresenta il primo passo per conoscere la dimensione effettiva dell'evento e poter conseguentemente delimitare il contesto operativo e di analisi strategica.

L'evento opera all'interno di contesti interni (l'ambiente che caratterizza l'eventuale committente e la segreteria organizzativa) e contesti esterni (soggetti e situazioni costituenti lo scenario al di fuori dell'organizzazione)⁸⁴.

Per quanto concerne il contesto esterno, questo risulta sicuramente più articolato trattandosi di dinamiche afferenti al cosiddetto macro-ambiente, cioè quello scenario ambientale comprendente fenomeni connessi alla sfera politica, economica, socio-culturale e tecnologica riguardanti il Paese o più ampi perimetri internazionali. Situazioni e fenomeni del macro-ambiente non hanno un'incidenza diretta sull'evento, tuttavia la loro presa in considerazione può rivelarsi utile in termini di opportunità di sviluppo del progetto, attraverso l'identificazione delle tendenze contemporanee

⁸⁴ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 107

riguardanti gli stili di vita, i comportamenti dei consumatori e altri vettori di cambiamento, secondo una valutazione sviluppata a livello generale e successivamente canalizzata entro il settore operativo di riferimento.

Un'analisi puntuale e dettagliata deve riguardare in particolar modo il micro-ambiente, ovvero il territorio in cui la manifestazione viene effettivamente posta in essere. Ciò significa rilevare informazioni utili inerenti alle diverse aree del contesto di riferimento e specificità riguardanti l'ambito settoriale afferente alla tipologia dell'evento in questione.

Queste osservazioni consentono di rintracciare i fattori validanti o invalidanti per il progetto, elementi nodali per l'elaborazione del cosiddetto *event concept* e per l'individuazione delle opportunità e minacce dell'ambiente esterno; queste variabili a seguito di un'ulteriore valutazione da parte del *project manager* -circa la probabilità di manifestazione, il grado di attrattività delle opportunità e la gravità dell'impatto delle minacce-, vengono successivamente fatte incrociare con i punti di forza e debolezza del progetto. Segue l'individuazione di quattro aree di azione specifiche come mostrato nella *figura 2.2*⁸⁵:

Figura 2.2 Analisi SWOT



Fonte: nostra elaborazione da Casarin F., *Slide di Management e Marketing Avanzato dell'Arte e della Cultura II, Ca' Foscari, a.a 2020/2021*

⁸⁵ Cfr. Casarin F., *Slide di Management e Marketing Avanzato dell'Arte e della Cultura II, Ca' Foscari, a.a 2020/2021*

In riferimento agli aspetti attinenti al micro-ambiente e quelli relativi all'ambito settoriale, Argano propone strumenti di *check list* per la rilevazione di quelle informazioni che possono vincolare o condizionare le scelte progettuali⁸⁶.

In merito il micro-ambiente è opportuno considerare diverse forme di contesto e alcune caratteristiche connesse:

- contesto politico istituzionale (amministrazione in carica, progetti culturali, aspetti normativi, regolamentazione locale etc.)
- contesto socio-economico territoriale (aspetti stili di vita, reddito medio, livello di istruzione, presenza di imprese etc.)
- contesto organizzativo e infrastrutturale (spazi urbani, possibili location, organizzazione dei servizi, accessibilità e mobilità, ricezione, potenziali fornitori etc.)
- contesto artistico culturale (iniziative culturali prevalenti, tradizioni, eventi della vita civile ricorrenti, storia locale, rapporto con la contemporaneità etc.)

Per completare il quadro contestuale è necessario in secondo luogo procedere con una mappatura dell'ambito settoriale (meso-ambiente), attraverso la presa in considerazione di tre determinati fattori: le dinamiche settoriali, l'arena competitiva e la *lex mercatoria*⁸⁷.

Rispettivamente a ogni livello di ciascun contesto, è possibile individuare i soggetti portatori di interesse che possono influenzare o essere influenzati dall'evento. Essi possono contribuire concretamente allo sviluppo del progetto tramite la messa a disposizione di risorse o esercitare influenza a livello informale (informativo, competitivo, psicologico) tramite il loro potere e posizionamento.

È possibile suddividere questi attori in stakeholder primari e stakeholder secondari come mostrato nella *tabella 2.3*; i primi sono coloro che esercitano una pressione diretta perché formalmente coinvolti, «la cui funzione è indispensabile per la sopravvivenza dell'evento»⁸⁸, mentre gli stakeholder secondari non intervengono direttamente nell'organizzazione, ma il loro ruolo è rilevante per la qualità della manifestazione. Gli stakeholder a prescindere dalla categoria di appartenenza possono essere interni o esterni all'organizzazione.

⁸⁶ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., pp. 108-109

⁸⁷ *Ibid*

⁸⁸ Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 27

La dialettica con i vari stakeholder si configura come un'attività rischiosa e dunque complessa, giacché essa «mette in moto processi incrementali del progetto, sia nel senso di aggiungere elementi, sia di togliere»⁸⁹ e per tale motivo la sua sussistenza dipende dall'attuazione di strategie varie, ove la risorsa fiduciaria è la chiave per l'allineamento di aspettative, bisogni e punti di vista eterogenei rispetto al progetto di riferimento.

Il censimento degli stakeholder, reali e potenziali, è possibile una volta individuati gli obiettivi e bisogni (non solo afferenti all'area economico-finanziaria) principali sottostanti il progetto. Tale rilevazione consente di orientare con criterio la selezione dei portatori di interesse che possono essere coinvolti in ambito decisionale e ottenere una panoramica generale sui soggetti che possono supportare o influenzare l'iniziativa. In merito questo tema, è molto importante non tralasciare le connessioni sul territorio che pongono in relazione tra loro diversi attori, così da non canalizzare l'attenzione unicamente verso quei soggetti che possono rivestire il ruolo di stakeholder chiave o istituzionali.

Tabella 2.3 Tipologie di stakeholder

Tipologia	Ruolo e/o apporto al progetto
Stakeholders primari	
Collaboratori, dipendenti, volontari, stagisti, team	Attori progettuali
Autori, relatori, artisti	Attori progettuali, concessione diritti
Fornitori di beni e servizi	Attori progettuali (spesso centro di competenze)
Utenti, cittadini	Beneficiari, a volte attori progettuali (co-creazione)
Pubbliche Amministrazioni e Istituzioni	Finanziatori (contributi diretti e indiretti), attività di regolazione, concessione, autorizzazione; a volte governance di progetto
Aziende	Finanziatori (sponsorship, grant etc.)
Organizzazioni no profit, fondazioni bancarie	Partner finanziatori

⁸⁹ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 112

Media e organi di informazione	Partner, comunicazione, mediazione
Altre organizzazioni culturali	A volte attori progettuali (coproduzioni, network), partner
Banche e istituzioni creditizie	Facilitazioni, servizi
Organi sociali dell'organizzazione culturale	Governance di progetto
Stakeholders secondari	
Comunità	Gruppi di pressione e di opinione, a volte finanziatori (crowdfunding)
Scuola e università	Partner, mediazione, beneficiari
Comunità artistica e culturale, industrie creative e culturali	Consensus building, mediazione, sfruttamento del prodotto (ICC)
Organizzazioni sindacali, di categoria e rappresentanza	Regolazione
Soggetti del mondo turistico (tour operator, visitatori, turisti)	Partner, beneficiari

Fonte: elaborazione da Argano L. (2023)

A titolo esemplificativo possiamo considerare il ruolo delle pubbliche amministrazioni e istituzioni, le quali si identificano come principali rappresentanti del territorio. Esse possono partecipare ad un evento secondo diverse modalità, tra cui le principali sono: il *patrocinio*, la *sponsorizzazione* (§ 2.3.3) e le *concessioni* (§ 2.4.1).

Il *patrocinio* rappresenta la massima espressione di apprezzamento, nonché una forma di adesione simbolica riconosciuta da parte dell'ente istituzionale a quelle iniziative che sono ritenute meritevoli per le loro finalità sociali. Seppure questa pratica di adesione non incida sulla sopravvivenza di una manifestazione, trattandosi appunto di un supporto sostanzialmente simbolico (in particolare quando effettuato a titolo non oneroso), è utile non sottovalutare la relazione tra le amministrazioni pubbliche (stakeholder primario) e le comunità (stakeholder secondario). La natura di queste istituzioni è infatti quella di essere apparati preposti allo svolgimento di funzioni che hanno a che fare con l'interesse pubblico; ciò vuol dire che la concessione di patrocinio significa espressione e contemporaneamente condivisione di un dato interesse alle comunità di riferimento. Ad esempio, la manifestazione patrocinata dall'università

della città ove si svolge l'evento, può vantare un'importante diffusione diretta (es. invio di una newsletter istituzionale agli studenti) e indiretta (es. apparizione del logo sui materiali pubblicitari) alla comunità studentesca; allo stesso modo il patrocinio riconosciuto dal Comune può essere importante per attrarre l'attenzione della comunità ospitante.

2.3.3 Event marketing e sponsorizzazioni

Il coinvolgimento delle imprese nell'ambito dell'organizzazione di eventi rappresenta sul fronte dei finanziamenti privati una voce importante, al punto che questa categoria di stakeholder costituisce per moltissime manifestazioni la fonte principale di supporto economico e materiale.

La crescita del settore degli eventi in termini sia quantitativi che qualitativi, ha significato per le aziende un nuovo contesto di interesse per le proprie attività di marketing e comunicazione, al punto che a partire dagli anni Ottanta si cominciò a parlare del cosiddetto processo di *event marketing*.

Il fenomeno, non esprimibile attraverso una definizione univoca, può essere inteso come «processo pianificato da un'organizzazione che sponsorizza un evento, di progettazione e attuazione di un insieme integrato di elementi di comunicazione nell'ambito del tema dell'evento stesso»⁹⁰.

L'*event marketing* pone in evidenza come la duttilità caratteristica dell'evento, combinata alla sua possibilità di riunire in un dato momento e in un'unica location target tra loro molto diversi, possa significare per le aziende un valido veicolo per il raggiungimento di diverse finalità aziendali e in particolare per la diffusione di messaggi ben precisi a un ben definito audience di riferimento⁹¹.

Le operazioni di sponsorizzazione, da mezzo per lo svolgimento di attività filantropiche passano ad essere uno strumento integrato alle attività di marketing tradizionale; l'evento diventa il mezzo di comunicazione aziendale più considerato negli ultimi decenni in risposta ad un notevole incremento del numero di mass-media e alla proliferazione invasiva di prodotti non realmente differenziati. La marca assume una rilevanza sempre maggiore nel guidare i comportamenti dei consumatori e le aziende decidono di legare il proprio marchio ad un evento per «acquisire notorietà in

⁹⁰ Tuckwell, 1991, citato in Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 173

⁹¹ Pecchenino M., *Organizzare gli eventi*, cit., pp. 3; 12

un mercato nuovo, inadatto alla penetrazione tramite campagne pubblicitarie tradizionali»⁹².

Nell'ottica delle imprese, le politiche di sponsorizzazione di un evento possono essere favorevoli per il raggiungimento di molteplici obiettivi. Esse consistono nell'erogazione di un contributo finanziario o tecnico, a fronte della promozione da parte dello *sponsee* del marchio, dell'immagine, di un'attività o prodotto dell'azienda erogante. Il tema dell'evento spesso viene così utilizzato da parte dell'azienda (sponsor) per pubblicità, rafforzamento dell'immagine istituzionale, crescita della notorietà e reputazione, incremento delle vendite, lancio di un nuovo prodotto, cambiamento/riposizionamento di un prodotto esistente, attività di pubbliche relazioni, raccolta fondi.

In riferimento al pubblico, l'evento può rappresentare uno strumento notevolmente efficace per rafforzare le relazioni con un certo tipo di target di consumatori o come accennato, per raggiungere segmenti della domanda potenzialmente difficili da intercettare; questo è auspicabile in quanto l'evento, in molti casi si configura come «mezzo per creare una relazione più stretta con il pubblico»⁹³, essendo l'audience personalmente ed emotivamente coinvolto in momenti di relax o svago e perciò maggiormente predisposto alla ricezione dei messaggi pubblicitari, i quali hanno maggiore probabilità di essere «recepiti per periodi di tempi più lunghi e non in modo distratto»⁹⁴.

Le azioni di *event marketing* contribuiscono a rafforzare la *brand awareness* (notorietà della marca) e la *brand image* (immagine della marca). Esse compongono la conoscenza di una marca (*brand knowledge*) e influiscono entrambe sulle decisioni di acquisto, significando rispettivamente ciò che i fruitori sanno e pensano della marca. L'efficacia della sponsorizzazione e la massimizzazione dei benefici dell'investimento, sono condizioni strettamente dipendenti all'allineamento tra l'immagine dello sponsor e quella dell'evento. Il raggiungimento di risultati soddisfacenti è possibile attraverso l'adozione di strategie di *compositioning*, cioè la determinazione di un'immagine congiunta mediante la sovrapposizione dei set di associazioni afferenti all'immagine dell'azienda con quelli connessi all'immagine

⁹² De Biase F. *et al.*, *Il nuovo manuale delle Professioni Culturali*, cit., p. 262

⁹³ Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 175

⁹⁴ *Ibid*

della manifestazione⁹⁵.

Il trasferimento dell'immagine dall'evento alla marca, dipende da alcune variabili tra cui, la condivisione di alcuni elementi tra i due campi di associazioni o la frequenza del rapporto, essendo importante che il supporto garantito dall'azienda a favore dell'evento sia duraturo, cosicché avvenga l'associazione da parte del pubblico della manifestazione alla specifica marca.

La coerenza al tema e le caratteristiche intrinseche dell'evento sono dunque importanti per lo sponsor, il quale desidera soprattutto che i consumatori rintraccino nei prodotti, e/o nel proprio marchio, alcuni attributi della manifestazione.

Dalla prospettiva del soggetto che organizza l'evento, la motivazione principale che mobilita la ricerca di uno sponsor è connessa alla volontà di accrescere la notorietà e la credibilità dell'evento, auspicando una maggiore attenzione da parte dei media. Questi ultimi rappresentano una tipologia di operatori importante, considerando la centralità della comunicazione nell'organizzazione degli eventi; i media ampliano il bacino del pubblico di un evento e attivano una categoria di audience cosiddetta autonoma, cioè che sorge spontaneamente a seguito dell'attenzione esposta a favore dell'evento dai mezzi di comunicazione di massa⁹⁶. L'audience autonoma si affianca all'audience derivata dalle attività di comunicazione degli sponsor e all'audience diretta, costituita dal pubblico che partecipa di persona alla manifestazione.

Gli eventi oggetto di sponsorizzazione possono essere realizzati appositamente per il perseguimento di un determinato scopo o trattarsi di eventi preesistenti che una o diverse imprese decidono di supportare. Le attività di marketing che l'organizzazione può mettere a disposizione delle aziende sono varie, tra cui:

- pubblicazione del logotipo su tutti i materiali di comunicazione dell'evento (sia cartacei che digitali), sull'intestazione homepage del sito web, sulle attività di comunicazione online (header e footer delle newsletter; intestazione inviti elettronici) e offline (grafiche trasmesse nelle location degli incontri; cartellonistica pubblicitaria)
- attività di ufficio stampa e inserimento di un comunicato stampa dell'organizzazione all'interno della cartella stampa della manifestazione e attività di ufficio stampa dedicato

⁹⁵ *Ivi*, pp. 196-200

⁹⁶ *Ivi*, p. 180

- attività di relazioni pubbliche con i protagonisti e gli ospiti della manifestazione, con invito dei rappresentanti aziendali ai momenti conviviali
- invito a partecipare agli eventi ufficiali della manifestazione (conferenza stampa di apertura, cerimonia conclusiva, altri eventi speciali) e agli eventi specifici aziendali
- possibilità di esporre e/o distribuire i prodotti
- possibilità di condivisione dei contatti afferenti alla mailing list dell'organizzazione per attività di marketing (solo se autorizzati dai destinatari secondo le procedure di tutela della privacy)
- realizzazione di gadget e merchandising

L'*event marketing* costituisce un sistema di attività flessibile. I benefici diretti e indiretti che possono essere destinati alle aziende sponsor, possono variare in termini di forma e contenuti secondo i caratteri intrinseci della manifestazione, le esigenze espresse dalle imprese e soprattutto il tipo di collaborazione preventivata. Le forme di sponsorship sono molteplici e derivano dal rapporto fra prodotti e attività sponsorizzata. La *tabella 2.4* riporta alcune tipologie di sponsor e partner.

Tabella 2.4 Tipologie di sponsor e partner

Title sponsor	Impresa che caratterizza col proprio nome il progetto
Main sponsor/partner (Gold)	Sponsor/partner principale
Co-Sponsor/partner (Silver e Bronze)	Sponsor/partner che intervengono con conferimenti diversi al di sotto dell'entità del main sponsor e dei partner ufficiali
Partner ufficiali	Partner privati che intervengono entro un tetto prefissato di conferimenti e con benefici analoghi
Partner tecnici	Partner che forniscono materiali, attrezzature o servizi funzionali allo svolgimento dell'attività
Media partner	Partner nel mondo dei media che assicurano uno spazio ed una attenzione speciali sugli organi di informazione, radio, televisione, web, satellite, TLC
Partner della mobilità	Partner che contribuiscono alla mobilità di persone e materiali
Partner scientifici	Partner che forniscono apporti scientifici e di contenuti specifici

Partner tecnologici	Partner che forniscono apporti di contenuto tecnologico
Partner ambientali	Partner che intervengono in azioni di sostenibilità ambientale
Partner creatività	Partner che forniscono o supportano la creatività della comunicazione
Special partner	Partner che forniscono apporti speciali non riscontrabili nelle altre categorie
Partner sociali	Partner che intervengono con azioni sociali

Fonte: nostra elaborazione da Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (2018) e Cherubini S. (2013)

In riferimento alle aziende presenti sul mercato è possibile distinguere due principali tipologie: le realtà locali e le realtà nazionali o multinazionali.

Le aziende locali sono di piccole o medie dimensioni con un mercato ristretto alla regione e possono rappresentare un ottimo bacino dal quale attingere, attraverso un impiego non particolarmente dispendioso di risorse. Le aziende nazionali, diversamente da quelle locali, sono più difficili da contattare, giacché raggiungere la figura responsabile, significa riuscire a passare il centralino della segreteria. Per ovviare questa difficoltà è utile riferirsi al rappresentante o distributore locale della grande azienda.

La richiesta di sponsorizzazione da parte del soggetto organizzatore dell'evento può intendersi come il risultato di una serie di azioni sequenziali, che ha origine con la predisposizione di un piano di sponsorizzazione esplicitante tutte le «possibili forme di attività e comunicazione “vendibili”»⁹⁷ e adattabile, come accennato, alle specifiche esigenze delle realtà interessate.

Lo schema di lavoro prosegue con l'individuazione e selezione delle aziende potenzialmente interessate che debbono essere contattate sulla base delle necessità di natura tecnica o economico-finanziaria, in linea con la tipologia di evento che si organizza.

Terminata la fase di selezione, segue l'individuazione del contatto di riferimento con la quale trattare le pratiche prettamente logistiche. È consigliabile questa fase sia gestita da un'unica persona o un team specifico, al fine di ottimizzare il tempo

⁹⁷ Collese U., Checchinato F., Dalle Carbore M., *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli*, Franco Angeli, Milano, 2016 (Impresa, Comunicazione, Mercato), p. 54

impiegato nel lavoro. La figura idonea verrà contattata mediante una presentazione via e-mail della proposta di sponsorizzazione, la quale dovrà essere breve, concisa e chiara, contenente le principali specificità come: la tipologia di sponsorizzazione richiesta, una contestualizzazione dell'evento, il ritorno che sarà garantito all'azienda. Qualora la presentazione riscuotesse interesse, per ottenere un maggior vantaggio in termini di risultato, è consigliabile proseguire con un incontro di approfondimento virtuale o di persona ed eventualmente al termine del meeting, mandare agli interessati un riepilogo di quanto concordato. Non dovesse essere pianificato l'incontro in seguito la presentazione del progetto di sponsorship, si procede con l'attività di recall per raccogliere eventuali dubbi e fornire ulteriori informazioni.

Per entrambe le modalità precedentemente descritte, in caso di riscontro positivo seguirà la definizione dettagliata dei vari elementi caratterizzanti l'accordo e la trasmissione del contratto all'amministrazione contabile per la formalizzazione e successiva fatturazione⁹⁸.

Al termine dell'evento, è importante implementare l'attività di *follow-up*, attraverso «l'invio di tutti i materiali disponibili per dimostrare la riuscita dell'evento: il comunicato stampa con i numeri dell'evento, la rassegna stampa, il materiale fotografico e video, il materiale fotografico della campagna di affissione»⁹⁹ e tutto ciò che può essere utile a dimostrare il prestigio dell'evento conclusosi.

2.3.4 Il piano di marketing, l'audience e la comunicazione

In passato gli eventi culturali figuravano sotto forma di contenitori generici in grado di raccogliere l'attenzione di tutti, secondo una mentalità che non lasciava emergere alcuna esigenza circa una selezione oculata dei destinatari. Questo tema sappiamo oggi essere diverso, in virtù di osservazioni più attente sulle dinamiche riguardanti il settore culturale che hanno favorito lo sviluppo di nuove discipline specialistiche, come il marketing culturale.

Queste elaborazioni hanno permesso di svincolare le attività di marketing alla sola funzione pubblicitaria, una evoluzione che a sua volta ha interessato molti aspetti relativi all'organizzazione di eventi culturali, come nel caso delle operazioni di sponsorizzazione: gli sponsor si sono dimostrati sempre più interessati a sviluppare

⁹⁸ Collesei U., Checchinato F, Dalle Carbore M., *Gli eventi*, cit., pp. 54-56

⁹⁹ *Ivi*, p. 56

rapporti nel medio-lungo periodo, anziché limitarsi al solo ruolo di pura fonte di finanziamento.

Il *piano di marketing* può essere inteso come quel documento sintetico che formalizza decisioni strategiche e azioni operative che l'organizzazione intende intraprendere, fondamentale per l'identificazione e conseguente esplicitazione di obiettivi precisi, la preventivazione delle risorse che debbono essere impiegate e la misurazione ex post della performance raggiunta; esso sostanzialmente sovrappone lo stato dell'arte presente con il quadro situazionale futuro, mediante l'individuazione delle modalità che debbono essere adoperate affinché un dato sistema progettuale possa realizzarsi. I capitoli che caratterizzano il piano di marketing sono: valutazione e sintesi delle situazioni attinenti l'ambiente interno ed esterno, l'individuazione delle strategie (sistema di offerta, targeting, posizionamento), la definizione degli obiettivi, i programmi d'azione (comunicazione, identità visiva/branding, gestione relazioni, distribuzione, prezzo), la pianificazione operativa, il budgeting e l'utilizzo di sistemi di valutazione e controllo. Le fasi attraversate cui passano le diverse componenti del piano di marketing sono la fase di analisi, la fase strategica e la fase operativa.

Rispettivamente al settore degli eventi, uno degli obiettivi fondamentali del piano di marketing è sicuramente la *customer satisfaction*. La centralità del pubblico giustifica la stesura del piano di marketing secondo un approccio *audience-focused* e una maggiore attenzione a tematiche come *l'audience development*, processo strategico significativo per superare la frammentarietà caratteristica del settore culturale e soprattutto per avvicinare i cosiddetti nuovi pubblici¹⁰⁰; esso può intendersi come programma d'azione teso ad orientare l'agire culturale verso tre obiettivi: l'ampliamento del pubblico, il rafforzamento delle relazioni e la diversificazione dei destinatari. Tali obiettivi sono raggiunti attraverso una prima fase di *reach*, avviata per intercettare e raggiungere i pubblici attuali e potenziali, e la fase di *engagement*, concerne la progettazione delle modalità di «ingaggio e di partecipazione volte a migliorare la comprensione, l'appagamento e la crescita delle persone coinvolte nell'esperienza culturale», attraverso strumenti digitali, attività laboratoriali, premi, concorsi, attività di volontariato o progettazione partecipata¹⁰¹.

¹⁰⁰ Solima L., *Management per l'impresa culturale*, cit., pp. 148-149

¹⁰¹ Ivi, p. 152

Le attività di segmentazione e targhettizzazione costituiscano dunque momenti basilari nella progettazione del piano. La segmentazione prevede l'individuazione nel mercato di sottogruppi omogenei internamente ed eterogenei rispetto ad altri, sulla base di criteri geografici, socio-demografici, psicografici, comportamentali e legati ai benefici ricercati. Un'operazione decisamente articolata se si considera che l'ambizione di andare oltre la numerica dell'utenza, si contrappone alla natura temporanea e spesso episodica degli eventi, motivo di notevole difficoltà e impegno per le strategie di fidelizzazione del pubblico.

Nell'ottica dell'*audience development*, è importante inoltre che le strategie di mercato siano definite considerando l'intento di trasformare i pubblici centrali in pubblici estremamente fidelizzati, i pubblici occasionali in abituali e i pubblici potenziali in pubblici occasionali.

Successivamente la segmentazione c'è la targhettizzazione, ovvero la selezione tra i segmenti di mercato individuati di quei sottogruppi su cui l'organizzazione intende investire. Per ciascuno dei target selezionati, si prevede la predisposizione di un sistema di offerta e di strategie di marketing ad hoc (posizionamento); tra queste, quelle afferenti al marketing tradizionale, come la definizione delle quattro componenti caratteristiche del marketing-mix.

Gli aspetti precedentemente descritti inerenti all'audience e alle imprese sponsor, lasciano intendere come l'attività di promozione nell'ambito degli eventi, sia meritevole di un'attenzione più specifica. Essa riguarda tutto ciò che consente di comunicare direttamente (social network, pubblicità, pubbliche relazioni, attività di stampa) e indirettamente (efficienza organizzativa, flessibilità e capacità di risposta agli input del pubblico) informazioni riguardanti le caratteristiche e la qualità dell'evento. Dimensioni e aspetti della promozione dipendono da fattori quali la tipologia di manifestazione e il budget disponibile. Solitamente, il processo comunicativo degli eventi è più breve, ma allo stesso tempo più intenso rispetto quello generico aziendale, raggiungendo il picco in prossimità della manifestazione¹⁰².

La comunicazione svolge un ruolo fondamentale all'interno e all'esterno dell'evento. Durante la fase di preparazione risulta necessario: definire il *concept* (passaggio particolarmente rilevante quando ci si riferisce alla prima edizione), preparare il piano di comunicazione e promozione, ideare e realizzare i materiali necessari (manifesti,

¹⁰² Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 292

volantini, segnaletica interna ed esterna, cartellonistica etc).

Nei giorni precedenti e durante l'evento, il team di comunicazione dovrà verificare che le attività pianificate siano state eseguite e documentare mediante materiale fotografico e video le creatività realizzate, utili sia per l'archivio storico delle attività implementate, quanto per le operazioni di *follow-up* svolte dalle diverse aree organizzative.

In tale contesto, è utile evidenziare come il web e le nuove tecnologie consentano di «contenere i costi e di relazionarsi interattivamente con il target di riferimento»¹⁰³, al contrario dei mezzi pubblicitari tradizionali come le reti televisive.

Tra i mezzi di comunicazione utilizzati, i social media rappresentano uno strumento imprescindibile per aumentare il livello di interazione del pubblico diretto, così come il livello di coinvolgimento della platea virtuale e l'intercettazione di nuovi destinatari. Essi figurano come «la principale forma di fruizione di contenuti digitale moderna»¹⁰⁴ e se soggetti ad una programmazione strategica e ben dettagliata, non incline a modalità di comunicazione *one-to-many* (unico messaggio e unico linguaggio), possono favorire la diffusione del valore culturale ad un bacino sempre più ampio di utenti.

Gli eventi che hanno integrato in maniera significativa l'interazione via social nel proprio programma di promozione, sono stati in grado di attivare relazioni stabili sempre maggiori, mantenendo alti i livelli di presenza sul web attraverso una programmazione sistematica delle tempistiche di pubblicazione, abbinata ad una pianificazione dei contenuti da veicolare.

Nelle settimane che precedono l'evento, i messaggi veicolati riguardano principalmente informazioni di carattere logistico; nel corso dell'evento, l'attenzione è rivolta alla condivisione di contenuti inerenti spaccati del dietro le quinte o aggiornamenti dal vivo attraverso la gestione di attività live, come dirette streaming e la trasmissione di interviste condotte agli ospiti di maggior rilievo. Al termine della manifestazione, si è soliti condividere contenuti riassuntivi dei momenti di spicco del palinsesto, delineare un programma di raccolta dati relativo al numero di presenze e attività svolte e infine, raccogliere commenti e impressioni che possano consentire la misurazione del livello di soddisfazione complessivo dell'audience.

¹⁰³ Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 292

¹⁰⁴ Solima L., *Management per l'impresa culturale*, cit., p. 187

2.3.5 Il team di lavoro

La complessità del sistema degli eventi si riflette nella intensità di lavoro richiesto per la loro realizzazione.

La principale difficoltà consiste nella compressione dell'orizzonte temporale, scandito da scadenze ristrette e imprevisti difficilmente calcolabili. Maggiori sono le attività che debbono essere gestite, maggiore sarà la necessità di parcellizzare i compiti, predefinendo una identificazione dei ruoli e associando a ciascuno di essi un numero esiguo di mansioni. Gli eventi richiedono la gestione simultanea di numerose attività afferenti a settori diversi; queste attività hanno come principale caratteristica quella di essere interdipendenti tra loro, per cui la qualità del progetto è condizionata dai risultati conseguiti da tutte le parti coinvolte nella struttura organizzativa. L'obiettivo comune verso il quale convogliano tutte le azioni, è la buona riuscita dell'evento e non la chiusura dei *task* operativi assegnati a ciascun team di lavoro. La catena di montaggio è in questo caso costituita da figure specializzate e non suddivise in gruppi di lavoro, ciascuno dei quali fa riferimento ad una specifica macro-attività.

Il fabbisogno relativo alla presenza di personale, viene soddisfatto dalla formazione sul posto di lavoro e dal reclutamento delle risorse dall'esterno, sia dal mercato del lavoro, sia attraverso *call to action* indirizzate a scuole e università. Stabilire il numero e la tipologia di risorse umane e tecniche necessarie, comporta la considerazione di fattori come la dimensione dell'evento a fronte del numero dei partecipanti attesi, il budget, il layout e le componenti dell'evento, l'equilibrio tra le tipologie di personale (retribuito, a tempo pieno, part-time, occasionale, volontari), la valutazione delle figure già disponibili all'interno dell'organizzazione e l'individuazione di quelle reperibili dall'esterno.

La scelta di esternalizzare alcuni compiti può significare un vantaggio in termini economici e soprattutto logistici, tuttavia in merito tale decisione è opportuno valutare quale tipo di controllo può essere mantenuto rispetto alla qualità delle prestazioni. La dislocazione e la struttura architettonica di una determinata location, possono ad esempio motivare la scelta di contattare una agenzia esterna di service audio e video, il cui apporto di materiali e competenze può risultare significativo, se si immagina una sala particolarmente ampia e di difficile gestione in un clima che ricordiamo essere sempre alterato dalla variabilità e l'incertezza. Nel concreto, ciò significa sgravare il responsabile di sala dalla gestione di attività come l'allestimento, la messa in funzione e il monitoraggio dei materiali audio-video e l'acquisizione di maggior tempo

disponibile per la sistemazione e controllo della location, l'accoglienza dei protagonisti dell'evento e il supporto alle attività di *front-line*.

Lo staff, ovvero «l'insieme di persone, oltre a quelle coinvolte direttamente nella struttura organizzativa, [individuate] per la realizzazione dell'evento»¹⁰⁵, viene generalmente predisposto dalla logistica, seppure sussistono eventualità in cui esso viene coordinato dalla direzione organizzativa. A livello operativo è necessario inoltrare a tutte le funzioni dell'organizzazione, una richiesta di esplicitazione delle esigenze specifiche in funzione alla propria area di interesse. Le informazioni fondamentali che debbono essere raccolte riguardano il numero di operatori necessario, la copertura temporale e le necessità contrattuali per ciascun soggetto coinvolto. Rispetto al personale temporaneo, nell'ambito degli eventi è frequente il coinvolgimento di stagisti, tirocinanti e volontari, i quali vanno adeguatamente istruiti, responsabilizzati e coordinati stabilendo delle figure interne destinate alla supervisione.

È importante prevedere un piano di formazione in prossimità dell'evento, una verifica dell'effettivo coordinamento delle attività e un briefing di allineamento con le figure responsabili di ciascun team e con i collaboratori esterni. Le informazioni fornite riguardano essenzialmente le caratteristiche del contesto, la descrizione di ogni mansione per ciascun soggetto coinvolto, le figure responsabili da contattare in caso di difficoltà di natura personale e/o organizzativa. L'*event project manager* riassume le informazioni in un unico documento e lo distribuisce ai membri dello staff, in maniera tale che esso sia accessibile soprattutto nel momento attuativo dell'evento. La struttura organizzativa è costituita da team impegnati congiuntamente in diverse macro-attività. Essi lavorano separatamente, ma è necessario siano interconnessi in modo armonico e coordinato. È possibile distinguere quattro principali macro-aree per la categorizzazione della struttura organizzativa¹⁰⁶:

- curatela: comprende le figure responsabili della definizione dei contenuti e del coordinamento delle attività (*project event manager*, curatore, comitato scientifico);
- organizzazione/produzione: comprende le risorse umane che supportano operativamente le figure responsabili sopradescritte (team direzione eventi), il

¹⁰⁵ Collesei U., Checchinato F, Dalle Carbore M., *Gli eventi*, cit., p. 196

¹⁰⁶ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p.167

team di comunicazione (social media manager, web master, responsabili grafici, ufficio stampa), il team marketing, dipartimento logistica, dipartimento hospitality, ufficio amministrazione e controllo;

- area tecnica: risorse tecniche interne o esterne che afferiscono alla scenotecnica, illuminotecnica, gestione di impianti audio e video;
- area di servizio: comprende le figure che popolano lo svolgimento dell'evento come addetti alla sicurezza e alle emergenze, personale di *front line* e di accoglienza; risorse disponibili internamente o coinvolte dall'esterno (possono essere fornite dalla location stessa).

L'attività di pianificazione di un evento necessita il delineamento della struttura organizzativa secondo precise modalità di divisione e coordinamento del lavoro. I modelli che possono essere adoperati sono vari (multifunzionale, divisionale, a matrice etc.) e sono implementati in risposta delle esigenze interne all'organizzazione.

2.4 Event management

2.4.1 Analisi di fattibilità economico-finanziaria

Una volta definito l'*event concept*, è necessario razionalizzare l'idea attraverso un'analisi economica e finanziaria che consenta di verificarne la sostenibilità; più precisamente si tratta di valutare se l'evento è «materializzabile nella sua sostenibilità complessiva»¹⁰⁷. L'economicità, ovvero la capacità di generare, attraverso l'attività economica, risorse sufficienti a finanziare il proprio sviluppo, si ottiene tramite il conseguimento di determinate condizioni come: l'equilibrio economico-monetario, l'efficienza (massimizzazione dei ricavi rispetto una data struttura di costi mediante il minor impegno di risorse) e la congruità delle remunerazioni.

La fattibilità economico-finanziaria corrisponde alla capacità dell'evento di assicurare la copertura dei costi con i ricavi e la gestione della relazione debito/credito, così come delle dinamiche riguardanti i fabbisogni monetari e le forme di copertura monetaria. In sede di individuazione delle fonti di finanziamento, è importante prendere in considerazione gli scostamenti temporali che possono intercorrere tra la componente economica, la componente finanziaria e la loro manifestazione monetaria. Nel campo delle fonti private ad esempio, l'emissione della fattura a fronte degli accordi stipulati con un determinato sponsor, non equivarrà ad una entrata di cassa sin quando essa non

¹⁰⁷ Cherubini S., *Marketing culturale*, cit., p. 101

verrà saldata. Dal lato delle fonti pubbliche di finanziamento, una eccessiva dipendenza «può causare delle sofferenze di liquidità»¹⁰⁸, data l'ampia estensione dell'intervallo di tempo che intercorre generalmente tra la delibera di contributo e la sua liquidazione. Questo quadro situazionale fa emergere l'importanza relativa alla moltiplicazione e diversificazione delle fonti di finanziamento. Le fonti di ricavo normalmente in un evento sono ascrivibili a trasferimenti dal settore pubblico; alle attività di *fundraising* su progetto, che possono essere indirizzate al pubblico privato istituzionale (sponsorizzazioni, partnership, erogazioni liberali) e ai singoli individui (pagamento di un biglietto d'accesso -se previsto- membership, donazioni, *crowdfunding*); ai ricavi di natura commerciale (biglietteria, vendita spazi pubblicitari, servizi accessori, merchandising, vendita diritti mediatici, coproduzioni¹⁰⁹).

Qualora l'evento non prevedesse alcuna *fee* di ingresso, tutte le altre forme di finanziamento assumerebbero uno spessore maggiore in tema di sostenibilità. A tal riguardo, seppur noto il crescente coinvolgimento di aziende partner e sponsor, è importante riconoscere come negli ultimi anni, le operazioni di sponsorizzazione sono state affiancate dai contributi delle fondazioni di origine bancaria; esse con frequenza notevole, decidono di supportare progetti di carattere culturale, al fine di sostenere lo sviluppo del proprio territorio di riferimento.

L'individuazione delle fonti di ricavo consente di stimare la possibilità di sostenere determinati costi. Le possibili voci di spesa si articolano in maniera molto eterogenea in funzione dell'evento e riguardano sommariamente: il personale coinvolto, la location, l'attività di comunicazione e promozione, il marketing, i costi amministrativi inerenti all'accoglienza, le attrezzature tecniche, i servizi vari.

La quantificazione dei costi e dei ricavi rappresenta un momento qualificante del processo di *budgeting*, un percorso fondamentale per collegare gli obiettivi (a breve) dell'azienda alla strategia pluriennale e dal quale deriva il budget, ovvero quel documento sintetico che si pone alla base della gestione economico-finanziaria e la cui redazione risulta abbastanza complessa; esso è lo strumento utilizzato per gestire le dinamiche economico-finanziarie relative all'evento e racchiude i valori che debbono essere confrontati a consuntivo con i risultati raggiunti al termine della

¹⁰⁸ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 144

¹⁰⁹ Le coproduzioni realizzano una divisione dei costi; la vendita di una produzione rappresenta un ricavo [N.d.r]

manifestazione¹¹⁰, cosicché possa procedere l'analisi degli scostamenti. Il documento deve contenere informazioni espresse in maniera chiara, così da essere accessibile sia ai soggetti organizzatori, quanto ai potenziali finanziatori ed altri interlocutori esterni. Un buon esercizio è quello di predisporre più previsioni (dei costi e ricavi) ponderate con la probabilità di realizzazione, scegliendo poi quella ritenuta più verosimile. Non solo, la redazione di budget diversi può essere utile in sede di manifestazioni che includono più eventi, come i festival di media durata, per i quali si potrebbero presentare prospetti separati e divisi per ciascun micro-evento¹¹¹.

Un principio importante da valutare in fase di stesura del budget è quello dell'operatività, significa «prevedere dei margini di manovra sui vari costi per avere lo spazio di aggiustamenti e correzioni in corso d'opera»¹¹²; le azioni correttive possono essere oggetto di valutazione anche nel mentre della fase di realizzazione di un evento, cioè in corrispondenza del momento attuativo, quando il budget viene monitorato al fine di effettuare una verifica simultanea delle spese e dei ricavi.

Nell'ottica di considerare l'evento come un progetto culturale, le rilevazioni delle variabili economiche avvengono per mezzo di strumentazioni di contabilità analitica. Differentemente dalla contabilità generale che si occupa della redazione in chiave sintetica e aggregata delle operazioni gestionali dell'azienda rispetto terzi e i cui dati sono prevalentemente destinati a soggetti esterni all'organizzazione, il sistema di contabilità analitica mira alla raccolta di dati gestionali imputabili ad oggetti specifici (es. la singola produzione) e il suo scopo è fungere da supporto al management interno, per una valutazione oculata delle decisioni strategiche o della convenienza economica di un determinato progetto.

La pianificazione di un sistema di contabilità analitica di progetto genera come output il prospetto economico preventivo, necessario per la valutazione della economicità gestionale relativa alle alternative diverse e ipotizzabili per uno stesso progetto. Un ulteriore obiettivo della contabilità per progetto riguarda il tema della localizzazione dei costi e l'assegnazione dei risultati di competenza, mediante la riclassificazione per commesse e/o centri di costo; a tal proposito è essenziale definire a monte i criteri di stima e i criteri di ripartizione dei costi.

Il budget finanziario prevede l'analisi dei fabbisogni e fonti di liquidità a cui si collega

¹¹⁰ Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 265

¹¹¹ Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 270

¹¹² Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 171

un piano di tesoreria che tempifica i tempi di entrata e uscita delle somme; quest'ultimo agevola la consultazione del saldo di cassa grazie una visualizzazione anticipata delle dinamiche finanziarie, utile per comprendere quale tipo di disponibilità sussiste circa l'impiego di nuove risorse.

Nell'ambito degli eventi, il budget di tesoreria serve per evidenziare, durante il ciclo di vita della manifestazione, i trasferimenti monetari in entrata e i movimenti in uscita, definendo così il *cash flow*¹¹³ del progetto, ovvero «la situazione sul piano della liquidità di cassa rispetto ai tempi dell'evento»¹¹⁴.

I. *Il budget economico*

Redigere il budget economico di un evento significa definire anzitutto le metodologie di stima e i criteri di imputazione dei costi, in modo tale da poter distinguere le componenti positive e le componenti negative del piano economico (stima dei costi e previsione dei ricavi). Ciò significa considerare prima della fase di stesura alcuni concetti base¹¹⁵:

- 1) individuazione dei criteri generali di stima: utilizzo dei dati afferenti alla precedente edizione dell'evento, costi e ricavi storici relativi all'organizzazione di eventi simili, ipotesi prudenziale sul tasso di vendita per definizione dei ricavi variabili legati all'affluenza del pubblico, utilizzo dei listini prezzi, richiesta di preventivi specifici, stima delle offerte da parte dei fornitori, stima della durata delle prestazioni richieste, ect.
- 2) individuazione dei criteri di allocazione dei costi: classificazione dei costi in categorie, verifica della totale pertinenza e inerenza del singolo costo al progetto dell'evento, suddivisione del costo totale annuo relativo a risorse strutturali e risorse umane per individuazione della quota-parte connessa al progetto, ect.

Per quanto concerne la voce dei costi, essi possono essere distinti in costi fissi, variabili, diretti e indiretti. Tuttavia in questa sede scegliamo di categorizzare i costi prendendo in considerazione le *principali parti che compongono un evento* al fine di

¹¹³ *Ivi*, p.170

¹¹⁴ *Ivi*, p.

¹¹⁵ Collese U., Checchinato F, Dalle Carbore M., *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli*, cit., p.109

evidenziare gli elementi distintivi di questo settore e quindi: i costi inerenti all'ideazione del progetto, i costi dell'organizzazione e i costi del piano comunicazione¹¹⁶.

COSTI

Costi inerenti all'ideazione del progetto

- compensi per responsabili artistici, culturali, curatori, ideatori;
- gettoni di presenza e *fee* a relatori;
- consulenze e attività di supporto alla progettazione (es. ufficio stampa esterno);
- acquisto e noleggio di diritti (es. diritti di autore e oneri SIAE);
- spese attività collaterali (es. noleggio veicoli);
- affitto ufficio, magazzini, utenze e attrezzature varie;
- spese di spedizioni postali;
- spese di trasferta per incontri e accordi;
- spese di rappresentanza;
- spese per la curatela di mostre/eventi espositivi;
- studi, ricerche e documentazioni.

Costi dell'organizzazione

A) Area tecnica e degli allestimenti

- affitto location e/o diritti di occupazione del suolo pubblico;
- assicurazioni luoghi e altri rischi;
- realizzazione rendering, modellini rappresentativi della location allestita;
- noleggio attrezzature illuminotecniche, apparecchiature video, supporti audio, attrezzature speciali (es. *led wall*);
- noleggio autoveicoli;
- compensi per il personale tecnico coinvolto;
- allestimento/smantellamento delle strutture mobili (eventuali modifiche delle strutture esistenti) e arredo/disallestimento dell'area accessibile al pubblico;
- pulizie delle aree accessibili
- facchinaggio e mezzi per spostamento/sollevarmento
- allestimenti floreali
- compensi e relativi oneri riguardanti il personale coinvolto (*front-line*, accoglienza,

¹¹⁶ Fonte: nostra elaborazione da Argano L., Bollo A., Dalla Sega P. (2018) e Collesei U., Checchinato F, Dalle Carbore M. (2016)

direzione, gestione organizzativa);

- predisposizione linea telefonica e connessione internet provvisoria qualora non fossero assicurate presso la sede ospitante;
- strutture per attività degli sponsor;
- costi per la sicurezza: segnaletica, transenne, recinzioni, barriere antincendio, personale sanitario, vigilanza, personale di controllo;
- riserva: importi per imprevisti non calcolabili in modo da poter gestire le criticità che possono insorgere nella fase precedente e durante il momento attuativo.

B) *Area logistica*

- costi di trasferta e alloggio dello staff e dei relatori, ospiti, sponsor, media ecc.;
- trasporto materiali ed eventuali imballaggi;
- catering, pasti e ristorazione;
- cadeaux per relatori, ospiti, sponsor e media;
- sopralluoghi;
- spedizioni e corrieri presso la sede ospitante.

C) Altri costi organizzativi

- spese di cancelleria;
- spese e commissioni bancarie;
- spese di manutenzione/riparazione;
- realizzazione badge/pass team

Costi del piano di comunicazione

- sviluppo, realizzazione grafica e produzione dei materiali di comunicazione legati all'evento come l'immagine coordinata, logo, format per carta intestata e presentazioni, materiali pubblicitari (pubblicità esterna, sulla stampa, su internet), brochure, volantini, programmi, inviti, mappe cartacee e digitali, cataloghi etc;
- sviluppo o realizzazione ex novo del sito internet
- definizione e realizzazione delle campagne pubblicitarie e promozionali: affissioni, pubblicità redazionale, radiofonica, volantinaggio, propaganda, promozione diretta verso specifici gruppi, inserzioni sui social network, etc.;
- programmazione e realizzazione delle attività di marketing relazionale: campagne newsletter mirate, campagne pubblicitarie personalizzate, chat dal vivo, sondaggi di soddisfazione, agevolazioni sul territorio etc.

Le fonti di ricavo possono essere suddivise in due categorie principali: ricavi fissi e ricavi variabili (prettamente di carattere commerciale). I ricavi variabili dipendono dalle stime di affluenza.

RICAVI

Contributi

- ricavi da finanziamenti pubblici/istituzionali;
- ricavi da finanziamenti privati;

Ricavi propri ed accessori

- ricavi di vendita (se prevista bigliettazione)¹¹⁷;
- ricavi da prevendite;
- card, abbonamenti, convenzioni, accordi;
- attività di merchandising;
- altri ricavi afferenti alle attività collaterali
- ricavi da funzione tecnica, ovvero quelli strettamente legati all'attività *core* dell'evento nell'eventualità in cui sono previste quote di partecipazione (es. eventi fieristici) o vengono ceduti i diritti di un determinato progetto (es. vendita di uno spettacolo).

Qualora fosse prevista la bigliettazione, è utile studiare la relazione tra prezzi/costi/quantità per la rilevazione del *break even point*, ovvero il punto di pareggio; esso può essere considerato come «il giusto vincolo minimo per qualunque evento privato o pubblico»¹¹⁸ e rappresenta la quantità di ricavi necessari per la copertura dei costi totali dell'evento. La formula può essere utilizzata per comprendere quale tra i prezzi alternativi applicare considerate le stime di affluenza, rappresentando un facile e utile strumento per la simulazione di scenari diversi:

$$\mathbf{BEP = CF / (PV-CVU)}$$

CF = Costi Fissi

CVU = Costo Variabile Unitario

PV = Prezzo di Vendita Unitario

¹¹⁷ È da considerare che qualora fosse prevista la cessione di una percentuale dei ricavi ad aziende coinvolte (fornitori, partner, sponsor...), in fase di scritturazione del budget è necessario prevedere il calcolo del margine netto, cioè prevedere il decurtamento dai ricavi totali di vendita dei costi di cessione [N.d.R.]

¹¹⁸ Cherubini S., *Marketing culturale*, cit., p. 102

II. *Il piano di tesoreria*

Il piano di tesoreria presenta le previsioni finanziarie inerenti pagamenti e incassi caratterizzanti le attività di un'organizzazione in un determinato arco temporale, supportato da una opportuna documentazione delle scadenze amministrative; esso si concretizza nella redazione del budget di tesoreria, il quale rappresenta quella parte di budget finanziario che attiene ai tempi di incasso-pagamento. Il budget finanziario comprende i fabbisogni e le fonti necessarie alla realizzazione del progetto, infatti la sua redazione è centrale alla conoscenza della liquidità disponibile nel corso dell'evento; esso fornisce una fotografia sull'andamento finanziario e consente una disamina del rapporto tra le situazioni di indebitamento e generazione di cassa. Quando il piano finanziario afferisce ad un periodo di breve termine, le voci prese in esame riguardano sostanzialmente bollette, affitto, buste paga, pagamenti ai fornitori, uscite da attività di investimento, entrate da attività di finanziamento, incassi da fatture di vendita, altre spese operative etc.

Il budget di tesoreria attiene più specificatamente ai tempi di incasso-pagamento ed è uno strumento che consente di rilevare le carenze di liquidità, in modo da applicare adeguate soluzioni (anticipazioni, uso di mezzi propri, dilazioni di pagamento ai fornitori, richieste di fatturazione etc.) in risposta a problematiche tra cui la più frequente nel campo degli eventi è lo sfasamento temporale tra la disposizione dei sussidi pubblici e/o privati e la loro effettiva liquidazione. La gestione del *cash flow* fa dunque riferimento a: tempi di incasso dei ricavi e dei finanziamenti, accordi con i fornitori, pagamenti obbligatori prefissati (imposte, tasse, compensi, salari etc.), gestione dello scadenzario e del credito bancario¹¹⁹.

2.4.2 Fasi di realizzazione

L'organizzazione di eventi ha come principale peculiarità quella di essere caratterizzata da un insieme cospicuo di attività e competenze tra loro molto eterogenee. Esse si articolano in corrispondenza delle diverse fasi di realizzazione: assoggettate all'inizio ad una certa ridondanza e caoticità convergono poi, in prossimità del momento attuativo, in una sintesi essenziale e coerente.

La realizzazione di un evento può essere suddivisa in fasi ben distinte: ideazione, attivazione, pianificazione, esecuzione e valutazione.

¹¹⁹ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 178

La fase di ideazione corrisponde al momento iniziale di realizzazione e si presenta come un processo dinamico e interattivo rappreso in un lasso di tempo più o meno ampio. L'attività creativa è padroneggiante in virtù dello sviluppo di idee che possano risultare innovative e allo stesso tempo funzionali. L'ottimizzazione dei tempi in questa fase è molto importante, giacché in un'atmosfera di confronto e *brainstorming*, è molto facile lasciarsi trascinare dall'estro creativo. Per questo motivo, l'attenzione deve essere rivolta in maniera mirata alle poche idee selezionate sulla base della loro possibilità di successo, ovvero quei metaprogetti sui quali è ipotizzabile investire. La selezione delle idee meritevoli di essere sviluppate si articola su due livelli: la praticabilità di una idea di evento e la classifica delle idee ammesse.

A tal proposito, potrebbe essere utile la predisposizione di una matrice costituita da due specifiche dimensioni, quali l'attrattività dell'evento e la capacità competitiva, così da individuare quali proposte scartare e quale ordine seguire per classificare le rimanenti¹²⁰. La risultante classifica presenterà una versione piuttosto ridotta della serie dei possibili eventi realizzabili ed evidenzierà quale proposta è considerata valida in termini di attivazione.

I soggetti che possono rappresentare valide fonti per lo sviluppo di idee sono vari, tra i principali si annoverano sicuramente gli esperti del tema fondante l'evento, tuttavia non sono da sottovalutare i contributi forniti da ulteriori stakeholder come rappresentanti del territorio, partner, imprese, media, nonché la stessa comunità di riferimento. Le informazioni reperibili dal confronto con questi attori debbono naturalmente essere affiancate a dati rinvenibili dalle attività di *benchmarking* o dalla consultazione di statistiche ufficiali che possono segnalare le tendenze e i livelli di fruizione afferenti all'offerta di diverse tipologie di eventi.

La decisione di sviluppare una determinata idea, comporta una serie di operazioni tra cui la sua descrizione con annessa dichiarazione di intenti e una predisposizione alla documentazione. L'*event idea* dovrà rendere esplicite le caratteristiche distintive e gli obiettivi strategici e operativi del progetto che si intende realizzare. Ciò significa individuare il tema caratterizzante l'intero avvenimento e in maniera collaterale la tipologia di *format* che si vuole utilizzare (es. incontro convegnistico). Nel caso di un evento aziendale, il tema potrebbe riguardare la storia dell'impresa o le sfide che intende implementare nella sua visione futura; se invece l'evento è organizzato da un

¹²⁰ Cherubini S., *Marketing culturale*, cit., pp. 76-80

ente territoriale, la sua idea centrale potrebbe essere legata alle tradizioni storico-culturali del luogo in cui si svolge¹²¹. L'*event idea* rappresenta un filo conduttore importante da cui prendono forma tutti gli altri aspetti del progetto, come la scelta del programma, ovvero l'insieme di prestazioni, attori e attività che rappresentano nel complesso la performance offerta al pubblico¹²². Il tema centrale inoltre costituisce l'elemento trainante tutte quelle attività secondarie e/o accessorie che possono essere inserite all'interno del programma al fine di rendere l'evento più ampio e variegato in termini di contenuti educativi, culturali ed emotivi.

L'evento scelto verrà sottoposto ad una valutazione, previa stesura di una scheda di presentazione della proposta contenente informazioni basilari quali la tematica ipotizzata, gli obiettivi conseguibili, target di riferimento, fattori di attrattività dell'evento, capacità competitiva dell'organizzazione e una stima approssimativa dell'assetto economico-finanziario¹²³.

La fase di attivazione comprende lo sviluppo dell'*event concept* e l'analisi di fattibilità organizzativa ed economico-finanziaria.

Definire il *concept* di un evento significa curare il cosa e il come dell'offerta, mobilitarsi nelle prime esplorazioni con operazioni preliminari al fine di strutturare un quadro compositivo dettagliato. Questo processo è alimentato dai prospetti derivanti dalla pianificazione strategica (§2.3.1) e si concretizza sostanzialmente nella definizione delle componenti caratterizzanti le prestazioni primarie, secondarie e aggiuntive. Nel primo caso significa individuare gli elementi del servizio base come protagonisti e interpreti, contenuti e scansione temporale del programma, localizzazione spaziale (location) e temporale (periodo di svolgimento e durata), peculiarità della struttura erogativa e dell'accessibilità (servizi di prenotazione, biglietteria, informazione); le prestazioni secondarie afferiscono alla visibilità, trasporti, ristoro etc., mentre i benefici aggiuntivi riguardano servizi di assistenza, comfort, parcheggio etc. Questi ultimi sono sempre più importanti in termini di differenziazione dell'offerta e incremento del vantaggio competitivo, giacché in riferimento ad una specifica tipologia di evento, risulta naturale la tendenza a uniformare le componenti del servizio *core*.

L'elenco dei potenziali invitati, la lista delle location considerabili, l'individuazione

¹²¹ Varriale L., *L'organizzazione degli eventi*, cit., p. 30

¹²² Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 272

¹²³ Cherubini S., *Marketing culturale*, cit., p. 78

delle modalità di comunicazione e promozione in riferimento al pubblico da coinvolgere, sono le principali direttive per la strutturazione dello scheletro dell'evento¹²⁴; esso consente di avere un prospetto base per la successiva fase di analisi di fattibilità organizzativa e attività di pianificazione. Il *concept* di un evento può intendersi come il risultato ottenuto dalla identificazione delle 5W questions:

What? Qual è il contenuto e il tema dell'evento? L'*event idea* rappresenta l'elemento di partenza essenziale per lo sviluppo di tutte le fasi costituenti la realizzazione dell'evento.

Why? Perché realizzare l'evento? In primo piano c'è l'esplicitazione dello scopo e del significato dell'accadimento. Quale spazio nella mappa dei significati l'evento va ad occupare, in riferimento all'ambiente e alla comunità in cui si realizza;

Who? Quali sono i soggetti interessati all'evento? L'individuazione del bacino di stakeholder e i destinatari principali che formeranno l'audience è importante al fine del posizionamento dell'evento;

When? Quando si terrà l'evento? Le considerazioni sulla data di attuazione devono tenere conto del calendario delle festività e quello del vissuto, cioè delle abitudini relative alle forme di impiego del tempo libero, in relazione a determinate fasce socio-demografiche o più in generale a una comunità; l'andamento produttivo degli sponsor e i tempi organizzativi per lo svolgimento della funzione tecnica e quelli necessari per l'approvvigionamento di tutte le forniture, sono anch'essi aspetti determinanti per la decisione. La durata sarà rilevata invece sulla base di fattori di convenienza in termini di attenzione dell'audience e di costi e su ulteriori aspetti come la compatibilità per i protagonisti¹²⁵;

Where? Dove si realizza l'evento? La location è tra le componenti più importanti dell'evento, in quanto principale arena di incontro tra l'organizzazione e il pubblico partecipante. La scelta è condizionata da una serie di numerose variabili, le quali devono armonizzarsi in modo da garantire un equilibrio tra la componente estetica e le necessità funzionali. Fondamentali nella fase decisionale sono sicuramente l'accessibilità e la raggiungibilità. Il primo tema riguarda la capacità ricettiva della struttura fisica; essa deve presentare uno spazio tale da riuscire a contenere un numero

¹²⁴ Collese U., Checchinato F, Dalle Carbore M., *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli*, cit., p. 33

¹²⁵ Cherubini S., *Marketing culturale*, cit., p. 99

esiguo di persone e contemporaneamente essere agibile, cioè conforme alle norme di sicurezza, in particolare quando si tratta di spazi chiusi. La logistica in entrata e in uscita deve essere quindi predisposta in maniera adeguata in modo da garantire una gestione efficiente del flusso di persone. La struttura deve inoltre essere accessibile in termini di raggiungibilità; a tal riguardo è favorevole la scelta di sedi non dislocate dal centro con la disposizione di parcheggi agevoli in termini di localizzazione e capienza. Inoltre, l'organizzazione si impegna spesso a stipulare accordi con le aziende competenti per poter incentivare l'utilizzo dei trasporti pubblici locali e nazionali (es. *mobility partner*).

Solitamente le location più centrali sono quelle messe a disposizione dalle istituzioni pubbliche, tuttavia le stesse potrebbero in alcuni casi apparire più trascurate e incidere sulla percezione estetica dello spazio. In questi casi è importante informarsi sulle tempistiche burocratiche, la gratuità o meno della struttura e quale tipo di strumentazione di supporto è disponibile/usufruibile. Un'altra categoria di location considerabili sono i centri per congressi, sale per convegni presso strutture private o strutture create all'aperto con installazioni permanenti o mobili. Qualora fosse previsto l'utilizzo di più sedi in contemporanea, è importante che esse non siano particolarmente dislocate le une dalle altre, così da poter garantire una più facile gestione del personale coinvolto. La sede deve inoltre essere coerente con gli obiettivi di immagine e messa in scena dell'evento, così da costituire un valido elemento promozionale.

La scelta di luoghi insoliti può destare incertezze in termini di impiego di costi e risorse, tuttavia pur risultando più complessi, questi spazi possono contribuire ad accrescere l'unicità dell'evento e arricchire l'atmosfera esperienziale¹²⁶. La location è cornice e contenitore e in quanto spazio che accoglie e riunisce è responsabile dell'atmosfera esperienziale dell'evento, incidendo dunque sulle percezioni e sul livello di soddisfazione del pubblico e non solo. Una location che pullula di persone può incrementare la visibilità, ma generare problemi di ordine pubblico; viceversa una sede spoglia e con molti spazi vuoti, non permette di creare alcuna atmosfera emozionale facendo apparire l'evento di scarso successo. È importante prendere in considerazione come entrambi gli scenari, possono incidere notevolmente sulle opinioni di partner e sponsor che hanno supportato l'evento.

¹²⁶ Ferrari S., *Event Marketing*, cit., p. 274

L'analisi della fattibilità organizzativa riguarda la verifica in termini di disponibilità degli apporti necessari alla realizzazione dell'evento, identificarne cioè la capacità di attuazione sulla base della effettiva possibilità di impiego di persone, impianti e attrezzature. Questa operazione deve svolgersi in concomitanza con l'analisi della fattibilità economico-finanziaria (§2.4.1), così da individuare e scegliere le risorse necessarie sulla base delle dinamiche economiche che si attivano in sede di programmazione. La stima dei costi e ricavi è quindi essenziale all'attività di allocazione delle risorse, tuttavia risulta essere di non facile effettuazione essendo che alcuni dettagli dell'evento, potrebbero non essere ancora definiti o che alcuni costi siano di difficile individuazione essendo frutto di contrattazione con terzi o dipendenti da situazioni che si verificano in fase di esecuzione¹²⁷.

L'obiettivo è comprendere la realizzabilità tecnico-economica dell'evento e non solo. Il marketing a tal proposito è coinvolto in questa fase al fine di verificare la reale possibilità di sviluppo delle azioni comunicative e promozionali, volte a catturare l'attenzione di partner e sponsor che potrebbero aderire al progetto a supporto della sua concreta fattibilità. L'analisi deve necessariamente interessare diversi ambiti dell'organizzazione e ciò equivale a interrogarsi su numerose questioni attinenti a ciascun ambito di interesse.

Lo strumento delle *check list* accompagna gli addetti durante tutto il corso della programmazione, essendo nella sua semplicità un modello efficace per le operazioni di verifica e di pianificazione. Riguardo l'analisi della fattibilità organizzativa, le *check list* possono essere utilizzate individuando una serie di domande per ciascuna funzione dell'organizzazione. Ad esempio in merito alla fattibilità prettamente organizzativa, le domande potrebbero vergere sulla effettiva disponibilità delle forniture, strutture ospitanti e partecipanti, mentre sul lato del marketing esse potrebbero riferirsi alle modalità di accesso da prevedere, gli stakeholder da confermare o se il target individuato può essere avvalorato come effettivo.

L'analisi della fattibilità organizzativa si completa con le operazioni di *risk management*, ovvero con la redazione di un piano di gestione dei rischi.

Gli eventi prevedono la concentrazione di numerose attività entro un determinato periodo di tempo e all'interno di specifici spazi. Il coinvolgimento delle persone all'interno del suddetto quadro situazionale, richiama inevitabilmente l'attenzione al

¹²⁷ Collese U., Checchinato F., Dalle Carbore M., *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli*, cit., p. 24

tema della sicurezza concerne la gestione dei flussi di partecipanti. L'inquadramento dei rischi collegati alla location è a tal proposito uno dei principali fattori che giustifica la necessità di avviare sopralluoghi presso gli spazi potenzialmente destinati a ospitare l'evento.

I rischi possono minacciare la riuscita dell'evento, in particolare il suo assetto organizzativo; essi possono essere scarsamente controllabili e prevedibili quando hanno origine dal contesto esterno, mentre si rivelano più facilmente manovrabili quando provengono dalla struttura interna. Generalmente questi riguardano fattori ambientali e climatici, ritardi nelle dotazioni tecniche, disagi fisici (rumore, guasti elettrici, vibrazioni), rischi chimici (elementi tossici, corrosivi, irritanti, nocivi), mancata concessione di autorizzazioni sino a giungere alla sfera economico-finanziaria che sappiamo essere particolarmente sensibile in tema di ottenimento dei finanziamenti e liquidazione degli stessi. Maggiore è la dimensione dell'evento, maggiore è la probabilità che le questioni in materia di assicurazioni e sicurezza siano esternalizzate attraverso la richiesta di collaborazione agli enti pubblici locali e/o ai responsabili proprietari delle strutture utilizzate.

Prima dell'evento è necessario procedere con l'individuazione dei potenziali pericoli e la successiva valutazione dei rischi, determinandone le caratteristiche e la loro probabilità di accadimento, così da individuare le situazioni di maggiore criticità alle quali far corrispondere precise contromisure; diversamente i rischi con bassa probabilità di manifestazione e basse perdite, generalmente vengono trattati in ritardo, ma in realtà non dovrebbero in alcun modo essere sottovalutati.

Il controllo del rischio è generalmente gestito attraverso la protezione, ovvero l'azione volta a minimizzare gli effetti sugli aspetti organizzativi, e la prevenzione, cioè le tecniche di controllo volte ad impedire la manifestazione di un potenziale problema. Tuttavia il piano di risposta può prevedere opzioni come l'elusione (cambio del piano e tempi di azione), l'accettazione (quando si tratta di tematiche non afferenti alla sicurezza) o l'annullamento del rischio mediante cambiamenti strutturali.

La fase di pianificazione consiste nella trasposizione sul piano operativo delle scelte discusse e selezionate sulla base delle valutazioni di fattibilità, le quali rappresentano una sorta di salvacondotto per l'effettiva predisposizione del *business plan*. Il coinvolgimento di tutte le funzioni dell'organizzazione è necessario in quanto, il principale obiettivo d'azione, è la suddivisione delle attività e la rispettiva scansione

delle mansioni; ciò avviene mediante la predisposizione di una griglia di *task* da formalizzare entro una specifica tabella di marcia. Il passaggio delle informazioni è un tema fortemente sensibile in questa fase, giacché le tempistiche ristrette per la preparazione dell'evento, rendono fondamentale l'allineamento tra i vari operatori interni. L'utilizzo di particolari software gestionali è indispensabile per essere aggiornati sull'andamento del piano di attività di ciascuna funzione organizzativa: dalle azioni della logistica in riferimento a contatti e rapporti con i fornitori, al saldamento delle fatture relative ai contratti di sponsorizzazione da parte dell'amministrazione, sino alle attività di comunicazione e marketing. Ulteriori strumenti di pianificazione che possono essere utilizzati in questa fase sono «i rendering, le rappresentazioni computerizzate dei luoghi e delle scene [...], i diagrammi di Gantt, la tecnica Pert, la scaletta delle attività, le check list ecc.»¹²⁸

La fase di esecuzione dell'evento interessa allo stesso modo tutte le funzioni dell'organizzazione e ancor più importante diventa l'attività di responsabilizzazione di ciascun membro del team esecutivo, quanto il flusso di informazioni che deve essere attivato. L'identificazione della figura di riferimento è indispensabile per sovvertire gli imprevisti che possono turbare l'ordine e l'equilibrio dell'evento.

L'ultima fase riguarda la consuntivazione e la valutazione ex post dell'evento, che consistono nella raccolta di tutte le informazioni di carattere qualitativo e quantitativo connesse all'evento. L'attenzione è rivolta alle dinamiche afferenti i flussi finanziari, e i numeri dell'evento in termini di adesione dell'audience, al fine di comprendere il valore prodotto in riferimento ai soggetti investitori; dati qualitativi che riguardano l'incidenza del piano di comunicazione e dell'attività promozionale, la dimensione dell'intervento dei media locali, una valutazione della *brand perception* e della *customer satisfaction*. Fondamentale è la valutazione degli obiettivi e dei risultati economico-finanziari raggiunti e il confronto con quelli prefissati e preventivati.

2.4.3 Misurazione del valore

L'attività di consuntivazione consiste nella raccolta di informazioni riguardanti i risultati ottenuti e misurabili al termine dell'evento. I dati considerati sono principalmente di carattere quantitativo, in quanto funzionali alla composizione di un

¹²⁸ Collesei U., Checchinato F, Dalle Carbore M., *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli*, cit., p. 25

primo prospetto numerico contenente rilevazioni circa il numero di partecipanti, l'attenzione dei media, i ricavi generati, il numero degli sponsor, i momenti di *public relations* e altri principali aspetti che possono essere utili a fornire un'idea sistemica del valore prodotto¹²⁹. Il quadro consuntivo rappresenta la base di partenza per un'analisi più approfondita dei risultati. La valutazione è un'attività infatti più complessa e articolata rispetto alla consuntivazione, giacché essa accerta la rispondenza di quanto ottenuto con i risultati prefissati, collegandosi al concetto di *accountability*¹³⁰. La valutazione tra le altre azioni comprende l'interpretazione in termini qualitativi degli impatti generati dall'evento, attraverso una individuazione degli effetti su aree diverse, che non rimandano cioè alla sola dimensione economica. La valutazione rappresenta uno strumento la cui efficacia non si esaurisce nella rendicontazione degli sforzi sostenuti e degli output conseguiti; tale operazione consente all'organizzazione di conoscere se stessa e il suo ambiente e di dimostrare la capacità di progettare iniziative ben definite con possibili prospettive di miglioramento. Inoltre, seppure non ancora sufficientemente diffusa, la valutazione del reale valore generato dall'evento deve essere effettuata a monte e a valle dell'accadimento, con annesso monitoraggio del processo operativo, al fine di garantire una effettiva tempestività della gestione attraverso la disposizione di informazioni puntuali e aggiornate. Ancora, con il prospetto di non generare alcuna forma di vuoto cognitivo, è essenziale orientare gli sforzi verso l'assunzione di una visione più ampia e sistemica, che non si limiti cioè alla determinazione delle sole ripercussioni economiche: i processi di valutazione degli impatti debbono quantificare anche quegli aspetti di natura qualitativa che l'evento ingloba, giacché esso rappresenta «una delle fonti in grado di accrescere le risorse immateriali di un territorio, di una istituzione pubblica e anche di una impresa privata»¹³¹.

Non sussiste alcun sistema di valutazione in assenza di un sistema di definizione degli obiettivi che si intendono perseguire con la realizzazione di un evento. Essi sono importanti per stimare il valore del progetto e per questo motivo è necessario che siano percorribili, misurabili, accessibili in termini di risorse, ascrivibili in un determinato lasso di tempo, specifici ed esprimibili in forma scritta, come si trattasse di una esplicita dichiarazione di intenti. Il paniere degli obiettivi raggiungibili è, in fase di

¹²⁹ Cherubini S., *Marketing culturale*, cit., p. 138

¹³⁰ Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali*, cit., p. 195

¹³¹ Cherubini S. et al, *Il valore degli eventi*, cit., pp. 24-28

ideazione, il riferimento principale per l'individuazione specifica degli obiettivi strategici e operativi caratterizzanti una determinata idea di evento.

Per quanto concerne la valutazione ex ante, questa coincide sostanzialmente con l'analisi di fattibilità organizzativa dell'evento. A tal riguardo, prescindendo dalla dimensione economico-finanziaria, tra gli indicatori da considerare sono ritenuti notevolmente significativi: potenziali rischi e benefici per il territorio, numero di turisti previsto, probabilità di successo, coerenza dell'evento con l'immagine della destinazione¹³².

Il sistema di valutazione post evento è stato un tema fortemente discusso, tutt'oggi al centro di valutazioni e considerazioni per via della complessità intrinseca caratterizzante il settore degli eventi. Inizialmente la qualità dell'evento era fatta corrispondere alla misurazione della soddisfazione dell'audience, ma in seguito agli studi che hanno interessato il settore turistico, l'attenzione è stata estesa al contributo offerto al territorio mediante effetti indiretti e all'attivazione di meccanismi moltiplicativi di spesa. La valutazione dell'impatto economico riguarda la rilevazione delle ricadute economiche sul territorio di riferimento, riconducibili alle attività svolte dall'organizzazione. I flussi di ricchezza attivati possono essere anzitutto di natura diretta, considerando le risorse finanziarie erogate per la gestione del personale impiegato e responsabile della esistenza stessa dell'organizzazione. L'impatto indiretto si riferisce invece ai soggetti che dall'esterno operano per l'impresa, come i fornitori di beni e servizi o ulteriori professionalità contribuenti al funzionamento del progetto (es. una società di pulizie).

Ancora, la capacità di attrazione nei confronti di soggetti non residenti genera un impatto cosiddetto indotto, ovvero un «un ritorno economico sulle attività commerciali e di servizio presenti nell'area»¹³³; ci si riferisce dunque ai comportamenti di spesa dei turisti nazionali e stranieri a favore di operatori locali come alberghi, ristoranti, attività commerciali, trasporto etc. Infine, i flussi di ricchezza possono essere connessi anche ad un tipo di impatto derivato, cioè «agli effetti moltiplicativi del reddito distribuito a coloro che operano all'interno della struttura che gestisce la manifestazione»¹³⁴, essendo le risorse finanziarie ottenute, a loro volta investite in processi di consumo a

¹³² *Ivi*, p. 26

¹³³ Solima L., *Management per l'impresa culturale*, cit., p. 171

¹³⁴ Solima L., "Eventi culturali e creazione di valore per il territorio", in Paiola M., Grandinetti R. (a cura di), *Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2009 (Economia – Ricerche), p. 45

titolo individuale; ciò vale anche per gli operatori locali che beneficiano dei flussi di persone generati dalla attivazione dell'evento.

Tuttavia negli anni Duemila si registra una ulteriore fase evolutiva circa le metodologie di valutazione degli eventi. Le ripercussioni economiche non sono ritenute sufficienti per l'esplicitazione dell'impatto generato dall'evento e i vari stakeholder si dimostrano sempre più interessati a conoscere gli effetti che l'avvenimento può innescare sul piano socio-culturale, commerciale, ambientale e politico.

Inoltre, in virtù di una visione più sistemica del valore generato, si assiste all'introduzione del modello aziendale Triple bottom line, un framework gestionale volto ad incoraggiare le imprese ad assumere decisioni in grado di valorizzare il profitto, le persone e il pianeta.

Nel sistema degli eventi, un radicamento maggiore al territorio rafforza il legame tra *event network* e comunità di riferimento; questa condizione accresce notevolmente gli effetti sul piano sociale e ambientale oltre alle ricadute economiche. In occasione dell'attivazione del Festivalletteratura di Mantova si ricordano ad esempio numerosi interventi di carattere ambientale¹³⁵, come la costruzione dell'area pedonale presso il centro storico della città, la ristrutturazione di palazzi inabitati e l'attività di recupero della zona prospiciente il lago. Il successo che la manifestazione ha vantato sin dalla sua prima edizione nel 1997, ha favorito la diffusione di numerose esternalità positive anche nella sfera sociale, in particolare si denota come il rafforzamento dell'identità culturale, incentivi ogni anno la nascita di nuovi progetti e occasioni di scambio nella comunità, le cui influenze tendono a riverberare oltre il momento attuativo dell'evento.

Seppure il Triple bottom line è ben rappresentativo della logica sistemica, tale contributo in realtà «risulta essere piuttosto rigido e comunque poco comprensivo delle esigenze dei differenti stakeholder»¹³⁶; a tal proposito per rispondere alle nuove esigenze di misurazione, tra le metodologie di valutazione possibili Cherubini e Iasevoli hanno ideato e proposto il modello denominato Stakeholder event evaluation (See)¹³⁷.

Il modello utilizza come impostazione di base la *balance scorecard*, con un adattamento delle quattro prospettive di analisi al contesto degli eventi.

¹³⁵ Indicatori esempio della dimensione ecologica

¹³⁶ Cherubini S. *et al*, *Il valore degli eventi*, cit., p. 44

¹³⁷ *Ivi*, pp. 45-49

L'evento è considerato come un sistema che genera ricadute su ambiti diversi e che vanta un numero notevole di interlocutori. Tali peculiarità sono responsabili delle difficoltà connesse alla progettazione di uno strumento di valutazione univoco per tutte le tipologie di evento; per tale ragione risulta necessario «immaginare una personalizzazione del processo di valutazione in base alle caratteristiche e alle dimensioni della manifestazione da valutare»¹³⁸. La visione privilegiata per la strutturazione della matrice di valutazione è quella degli stakeholder, in modo da individuare le personali esigenze in termini di obiettivi attesi e le preferenze circa gli oggetti di impatto che possono rientrare nella sfera di interesse di ciascun interlocutore. Successivamente, i cosiddetti “fattori critici di successo” devono essere fatti corrispondere ad una specifica area di impatto; queste aree a loro volta riferiscono a quattro dimensioni distinte quali: la dimensione economica, la dimensione socio-culturale, la dimensione ambientale e la dimensione olistica e delle prestazioni. Una volta individuati i fattori critici di successo per ciascuna delle aree sopra descritte, si procede con la raccolta di informazioni e la sistemazione di un quadro prospettico come quello esposto nella *figura 2.3*.

Per quanto concerne la *customer satisfaction*, al fine di garantire una valida allocazione del tempo e del denaro, è opportuno valutare ex ante quanto chiedere ai partecipanti rispetto ai benefici erogati. Gli strumenti di misurazione diretti e indiretti utilizzati per raccogliere al termine dell'evento le opinioni dei consumatori (§2.1), debbono essere affiancati alle misurazioni interne che consistono sostanzialmente nelle osservazioni di situazioni specifiche come: l'attesa nelle file all'ingresso e per l'accesso ai diversi servizi offerti, il funzionamento degli apparati multimediali, la disponibilità all'interno dei parcheggi, la qualità del supporto informativo etc. Inoltre, in tema di soddisfazione dell'audience, è importante analizzare il comportamento dei partecipanti anche sul web, così da poter estrarre considerazioni sulla funzionalità e la capacità attrattiva del sito e in generale sulla bontà del piano di comunicazione; tra i parametri da osservare si considerano le *impression*, il tempo medio di permanenza sul sito, il numero di visualizzazioni e l'individuazione delle pagine di ingresso e uscita.

¹³⁸ Ivi, p. 46

Figura 2.3 Metodo Stakeholder event evaluation (See)

STAKEHOLDER	AREA DI IMPATTO	FATTORI CRITICI DI SUCCESSO	METRICA	OGGETTIVO	RISULTATI	IMPORTANZA	
COMMITTENTE (Comune, Regione, Stato, Azienda,..)	Socio-Economica	Partecipanti	Numero	X	% of X	Bassa/Media/ Alta	
	Servizio	Attrazioni	Numero	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Economica	Visibilità	Numero partecipanti	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Economica	Visibilità sui media	Minuti in Tv, Carta stampata in cm., Radio minuti, ecc.	X X X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Sociale	Reputazione	% positiva	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Economica	Bilancio	Ricavi/Costi	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Sociale	Coinvolgimento	% positiva	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Ambiente ecologico	Spazzatura	Tonn. spazzatura	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Ambiente	Situazioni critiche	Numero incidenti	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Economica	Profitto	% su ricavi e investimenti	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Socio-economica	Partecipanti	Numero	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Economica	Target mix	% of target	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Socio-economica	Customer satisfaction	% of positiva	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	ORGANIZZATORE	Socio-economica	Reputazione	% positiva	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta
Ambiente ecologico		Spazzatura	Tonn. spazzatura	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
Ambiente		Situazioni critiche	Numero incidenti	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
Socio-economica		Partecipanti	Numero	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
Socio-economica		Awareness	% di partecipanti	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
Economica		Visibilità sponsor	Minuti in Tv, Carta stampata in cm., audio minuti, ecc.	X X X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
Economica		Target degli sponsor	% di coerenza	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
Socio-economica		Reputazione	% positiva	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
Economica		Vendita Merchandising	Ricavi	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
Socio-economica		Valori dell'evento	% coerenza con valori dello sponsor	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
SPONSOR (tecnici e commerciali)		Socio-economica	Partecipanti	Numero	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta
		Socio-economica	Awareness	% di partecipanti	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta
		Economica	Visibilità sponsor	Minuti in Tv, Carta stampata in cm., audio minuti, ecc.	X X X	% of X	Bassa/ Media/ Alta
		Economica	Target degli sponsor	% di coerenza	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta
	Socio-economica	Reputazione	% positiva	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Economica	Vendita Merchandising	Ricavi	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	
	Socio-economica	Valori dell'evento	% coerenza con valori dello sponsor	X	% of X	Bassa/ Media/ Alta	

Fonte: Cherubini S., Iasevoli G. (2009)

2.5 Event experience

Un contesto altamente transitorio come quello contemporaneo assimila con estrema difficoltà attitudini come la fedeltà e la perseveranza. Il divario tra ciò che è utile e ciò che è desiderabile accresce a favore di quest'ultimo, giacché i comportamenti di spesa sono sempre più condizionati dalla sindrome consumistica e perciò orientati all'accumulo e all'eccesso. Gli oggetti di consumo esauriscono rapidamente la loro utilità e quando con essa svanisce anche il loro potere di seduzione, non sussiste motivo valido per giustificare un qualsiasi tentativo di riutilizzo. Tuttavia, al rapido deperimento dell'utilità degli oggetti di consumo, è possibile agire in controtendenza e offrire qualcosa che sia in grado di sfidare quella patina di effimerità che sembra permeare tutte le cose; predisporre delle proposte che sappiamo sfidare il tempo perché capaci di persistere nella memoria degli individui. Le esperienze rappresentano secondo questa prospettiva, una consistente opportunità per rispondere alla perpetua proliferazione di beni e servizi e alla conseguente saturazione dal lato della domanda degli stessi. Pine e Gilmore definiscono le esperienze la quarta forma di offerta economica e descrivendo le specificità della Nuova Economia, pongono in evidenza la centralità assunta dall'individuo nelle nuove dinamiche di mercato: «le proposte economiche di un tempo [erano] distanti, all'esterno dell'acquirente, mentre le esperienze sono personali, hanno luogo all'interno dell'individuo che viene coinvolto a livello emotivo, fisico, intellettuale e anche spirituale»¹³⁹. Le esperienze hanno a che fare con la soggettività perché le condizioni mentali ed esistenziali con le quali interagiscono, sono chiaramente diverse per ciascun individuo coinvolto. Il valore di una esperienza sembrerebbe in tal modo di difficile misurazione, ciononostante è indubbio che la qualità dipenda fortemente dalla capacità dell'esperienza di protrarsi nella memoria sotto forma di ricordo: chiaramente solo le esperienze positive, sono quelle che a prescindere dalle reali condizioni di fattibilità, un individuo sarebbe disposto a vivere nuovamente.

Inscenare una esperienza non significa intrattenere, ma coinvolgere gli individui sul piano personale. A partire da questo presupposto Pine e Gilmore individuano quattro ambiti dell'esperienza tramite l'incrocio di due dimensioni: la partecipazione (che può essere attiva o passiva) e il rapporto/connessione con l'ambiente che può consistere nella mera concentrazione mentale (assorbimento) o nella partecipazione fisica

¹³⁹ B. J. Pine, J. H. Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Rizzoli, Milano, 2000, p. 14

(immersione). I quattro domini dell'esperienza individuati sono: l'intrattenimento, l'educazione, l'esperienza estetica e l'evasione.

Le esperienze più intense sono quelle che esplorano più opzioni lungo i confini delle quattro dimensioni sopradescritte; valorizzare una esperienza significa indagare creativamente gli aspetti di ciascun dominio: un avvenimento ben inscenato può essere esperito attraverso i sensi, intrattenere in modo piacevole e contemporaneamente essere un'occasione di arricchimento sul piano educativo (*edutainment*); l'ambiente può essere invitante e interessante al punto da qualificare l'*hic et nunc* e allo stesso tempo la partecipazione attiva degli ospiti può creare un'atmosfera altamente emozionale. Un evento culturale può comprendere tutti questi aspetti sopradescritti e rappresentare un contesto esperienziale articolato capace di innescare impressioni indelebili.

Il legame tra i costrutti "evento" e "esperienza" non lascia spazio a incertezze; esso è talmente logico da dare adito a riflessioni su costrutti e strumenti operativi da progettare per la gestione di un evento secondo una prospettiva esperienziale. L'evento è un avvenimento olistico complesso, il cui successo «è fortemente correlato con il suo orientamento all'esperienza»¹⁴⁰ e la cui fruizione è scandita dall'avvenire di numerose interazioni; queste per loro natura spontanee e difficilmente manipolabili, possono in realtà essere sollecitate da provocazioni intenzionalmente proposte dagli organizzatori, secondo un modello accurato e sistemico di gestione del valore esperienziale.

L'*event experience* non corrisponde alle percezioni postume la fruizione di un evento, piuttosto consiste nell'insieme di fattori cognitivi, emozionali e sensoriali che accompagnano l'individuo lungo tutte le fasi caratterizzanti l'esperienza. La relazione instaurata con l'evento non è circoscritta dunque al momento attuativo; le componenti del vissuto della persona in relazione all'evento possono essere individuate in corrispondenza di tre fasi:

- l'evento atteso: gli aspetti rilevanti riguardano il sentimento di attesa che guida i potenziali consumatori al reperimento delle informazioni principali; queste condizionano l'insorgere di aspettative e la formulazione di pensieri, emozioni e immagini sensoriali relative all'avvenimento; il momento dell'*anticipated*

¹⁴⁰ R. Rescinti, G. Maggiore, *Event Experience. Progettare e gestire eventi da ricordare*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2008 (Pubblicazioni della Facoltà di Economia e del Dipartimento di Studi Giuridici, Politici e Sociali Università degli Studi del Sannio), p. 240

consumption include inoltre le aspirazioni e le conoscenze pregresse dell'individuo e qualora assunta la decisione a partecipare, tale fase comprenderebbe anche la programmazione personale di preparazione all'evento;

- l'evento realizzato: i suoi aspetti afferiscono alle prime impressioni dell'individuo in relazione all'ambiente fisico e all'atmosfera percepita, assieme alle emozioni e percezioni sensoriali connesse all'attività di partecipazione;
- l'evento ricordato: nella fase post-evento è importante ringraziare i partecipanti e dimostrare interessamento circa le loro impressioni e opinioni, al fine di raccogliere feedback utili secondo un'ottica di miglioramento; questa ultima fase dell'esperienza si concreta nella memorizzazione di ciò che si è vissuto e può essere supportata da promemoria fisici tramite oggetti ricordo come gadget e fotografie; un corollario di componenti personali dell'individuo si concentrano in questa fase tra cui il valore simbolico percepito, i benefici conseguiti, i propositi sulla futura partecipazione.

Il successo di un evento si determina quando la sequenza sopra descritta si esaurisce nel desiderio da parte dell'individuo di rivivere l'evento a prescindere dalla sua effettiva realizzabilità.

Una volta definita accuratamente la *experience proposition*, la progettazione del sistema di offerta avviene attraverso la gestione combinata delle tre leve strumentali a disposizione dell'organizzazione, ovvero gli elementi che costituiscono il cosiddetto *event mix*: il programma (*core*), la location e i servizi (tutte le attività di interazione tra pubblico e organizzazione). Queste componenti sono definite e messe in relazione secondo una determinata logica: alimentare quelli che sono i fattori considerati determinanti l'intensità e la qualità dell'evento (*experience drivers*). La gestione orientata all'esperienza di fruizione dei partecipanti «si concretizza nella misura in cui sono soddisfatte le seguenti condizioni»¹⁴¹: il coinvolgimento multidimensionale della personalità, la plurifunzionalità, l'affermazione del valore simbolico e l'autodeterminazione dell'esperienza.

L'evento può rappresentare una esperienza particolarmente coinvolgente per

¹⁴¹ R. Rescinti, G. Maggiore, *Event Experience*, cit., p. 20

l'individuo attraverso la soddisfazione di bisogni compositi. Questo è auspicabile considerando l'artificiosità del sistema e le possibili declinazioni e combinazioni che possono caratterizzare le leve dell'*event mix*; in particolare la location e il programma assumono un ruolo centrale per la pianificazione strategica di queste situazioni, giacché consentono la predisposizione di una atmosfera suggestiva e di una gamma articolata di attività. La scelta della location può basarsi oltre che su ragioni funzionali, anche su particolari suggestioni che possono destare fascino e sorpresa; ne sono un esempio le scelte relative all'utilizzo di monumenti storico-artistici: l'immagine del Teatro Olimpico di Vicenza rende perfettamente l'idea di un ambiente emozionante e persuasivo, tutt'oggi sede di numerose rassegne culturali.

Il programma allo stesso modo può comprendere contenuti che sappiano suscitare plurime sensazioni e contemporaneamente essere strutturato affinché siano soddisfatti desideri di intrattenimento e soprattutto di socializzazione, prevedendo momenti specificamente dedicati come seminari, workshop formativi e concorsi. Non sono da sottovalutare in questo discorso i servizi collaterali per la soddisfazione di bisogni accessori, promuovendo esternalità di rete che favoriscano la collaborazione con gli operatori locali, cosicché i partecipanti possano intrattenersi anche nei momenti antecedenti e susseguenti il momento attuativo.

L'affermazione del valore simbolico si concreta mediante la strutturazione di un sistema di offerta che tenga conto delle tradizioni e dei valori del territorio ospitante. L'obiettivo dell'evento in tal senso è quello di affermarsi come un momento identitario per la comunità locale o altresì qualificarsi al punto, che nell'immaginario collettivo il luogo viene considerato speciale perché associato a un determinato consumo culturale. È il caso del Ravello Festival, giunto alla sua settantunesima edizione, è uno dei più antichi festival musicali italiani, nato dall'associazione del famoso compositore e musicista Wagner alla città di Ravello. I riscontri positivi registrati sin da suo esordio, hanno potuto incentivare gli ulteriori sviluppi della manifestazione, la quale nel corso della sua storia ha collezionato traguardi significativi, sino a vantare nel 2008 una kermesse con una estensione temporale di ben 127 giorni. Ravello Festival è un evento dedicato alla musica classica indirizzato essenzialmente ai cultori ed esperti di questa arte, con principale sede presso il Belvedere di Villa Rufolo, dove tradizionalmente viene allestito un "palco sospeso nel vuoto"; a completare questo quadro artistico i monumenti, la mitezza del clima e soprattutto il sereno e straordinario paesaggio della Costiera Amalfitana. La forza attrattiva e l'importante vocazione estetica non

rappresentano però gli unici fattori critici di successo; è in particolare la combinazione dei valori caratterizzanti l'evento con il *genius loci* di Ravello, a concretare l'unicità della manifestazione. Il tema del rispetto e della contemplazione della quiete e del bello è consonante con l'identità del territorio, sicché il legame con la comunità locale si fortifica al punto che la città ospitante è orgogliosa di poter vantare l'appellativo di "Città della Musica".

Infine, l'autodeterminazione dell'esperienza, consiste nel predisporre un sistema di offerta aperto, cosicché i partecipanti possano rivestire un ruolo attivo nel processo di fruizione, intensificando in tal modo le emozioni che possono essere vissute nell'esperire l'evento. Una programmazione multi-specializzata, o ancor meglio multidisciplinare, rappresenta una soluzione valida per «favorire al massimo l'appropriabilità dell'esperienza da parte dei fruitori»¹⁴². Programmi molto diversificati, consentono al partecipante una personalizzazione in termini di combinazioni di offerta, in modo tale da assecondare personali inclinazioni ed esigenze, le quali possono riguardare tanto la necessità/volontà di scansionare la giornata in ritmi precisi, quanto il desiderio di seguire le ispirazioni del momento. Tuttavia è importante che la varietà non ecceda a svantaggio dell'identità della manifestazione.

Restando nel campo dei festival culturali, sono molte le manifestazioni che in media si svolgono nell'arco di tre giornate, offrendo una programmazione scandita in sezioni tematiche con numerosissimi incontri dai contenuti diversificati; essi, dislocati in diverse sedi, sono generalmente realizzati in contemporanea tra loro, fruibili in un secondo momento in versione digitale sui canali ufficiali della manifestazione una volta conclusasi.

2.6 I festival di approfondimento culturale

I festival di approfondimento culturale rappresentano un fenomeno nato negli anni Novanta che ha progressivamente attratto l'attenzione del pubblico e della critica, sino a registrare nel 2005 una crescita esponenziale così importante da decretare l'origine di un nuovo *format* di produzione culturale. Il successo è stato talmente significativo che la rigorosa proliferazione di eventi ha comportato una sorta di affollamento sempre maggiore nella scena italiana, la quale nel 2022 contava circa 1.200 festival sparsi su tutto il territorio; in merito il periodo di fondazione, la costituzione recente di un

¹⁴² Cherubini S. *et al*, *Il valore degli eventi*, cit., p. 154

numero considerevole di eventi (venuti alla luce dopo il 2015) consente di reputare il fenomeno tutt'oggi come il più «tipicizzante e di maggior fortuna del mondo culturale italiano»¹⁴³, un dato sicuramente ragguardevole considerando che i consumi culturali nel nostro paese sono molto inferiori rispetto alla media europea.

L'ampiezza semantica del termine "festival" a livello internazionale, ha sempre rappresentato una difficoltà in relazione alla designazione di un profilo identitario preciso e univoco, capace di delineare tutte le manifestazioni che nel tempo si sono affermate sotto tale accezione. I festival di approfondimento culturale ad esempio appartengono all'ambito più esteso dei festival culturali, un panorama particolarmente ampio che racchiude in esso anche i festival di spettacolo (cinema, teatro, musica, danza) e gli eventi dedicati alle arti visive.

Il contributo di Guerzoni a tal proposito risulta essere essenziale. La pubblicazione nel 2008 di *Effetofestival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, rappresentò un caso nazionale giacché per la prima volta ci fu il tentativo esplicito di analizzare tale fenomeno, con annessa volontà di colmare una lacuna cognitiva attraverso l'individuazione di parametri utili ad una trattazione scientifica del tema. Questa indagine costituì infatti l'occasione inaugurale per una vera e propria collana di ricerca, volta a raccogliere con cadenza pressoché annuale, gli aggiornamenti riguardanti l'inevitabile sviluppo di tali manifestazioni e le annesse ricadute di carattere economico-territoriali.

Il perimetro che consente di distinguere i festival di approfondimento culturale dalla massa informare di eventi più o meno simili, è delineato attraverso la presa in considerazione dei cosiddetti criteri restrittivi, tra cui quelli più rappresentativi sono¹⁴⁴:

- l'unità del tema e/o del genere, che sia riconoscibile e comprensibile sin dalla presentazione del programma;
- la continuità storica, che discrimina le manifestazioni che non abbiano raggiunto un numero minimo di edizioni successive (almeno 2, di norma);
- la pluralità dell'offerta: un festival deve offrire un numero minimo di diversi eventi correlati, concentrandoli in poco tempo;

¹⁴³ Guerzoni G., Giulia G., *Effetofestival. Festival e consumi culturali ai tempi del Covid-19*, Intesa San Paolo, s.l., 2020, p. 5

¹⁴⁴ Guerzoni G., *Effetofestival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Fondazione Eventi, La Spezia, 2008, pp. 79-80

- l'unità di luogo, principio che nelle interpretazioni più recenti include più sedi o città limitrofe, purché territorialmente omogenee e in grado di garantire la continua e costante frequentazione dei partecipanti;
- l'approfondimento dei temi trattati, presentati al di fuori dei consueti circuiti a un pubblico di non specialisti (opzione che li distingue da tutte le manifestazioni di carattere convegnistico);
- il ruolo predominante del fattore umano e la centralità dell'oralità come elemento di comunicazione distintiva;
- l'assenza di discriminazioni extratariffarie, poiché i festival non sono eventi a invito, ma sono aperti a un pubblico, che, anche nei casi in cui paga, non è in linea di principio preventivamente discriminato (tale principio consente di distinguerli dai corsi a pagamento e da molti eventi formativi e convention con palinsesti analoghi).

L'assunzione di questi parametri di riferimento consente di rintracciare una definizione valida per descrivere il festival di approfondimento culturale come:

«una manifestazione dedicata a un preciso tema culturale, che prevede una pluralità di eventi concentrati spazio-temporalmente, appositamente concepiti per un pubblico non specialistico, in cui vi sia contestualità tra produzione e consumo, unicità del prodotto offerto e centralità dell'oralità, senza forme di competizione, discriminazioni extratariffarie, finalità di lucro e vendite predominanti di prodotti e servizi».¹⁴⁵

Dalla letteratura alla biodiversità, dal fumetto all'economia d'impresa, passando per la poesia sino all'enogastronomia, questa tipologia di eventi culturali costituiscono una importante occasione di arricchimento sul piano personale, nonché una considerevole opportunità di incontro e crescita collettiva, il tutto concentrato -recuperando con descrizione l'etimologia della parola- in un momento temporale pressoché esteso che può dirsi di festa, giacché separato dalla routinaria quotidianità. Queste manifestazioni infatti seguono un'impostazione *full immersion*, cioè mettono in scena una atmosfera coinvolgente di partecipazione facendo capo ad uno specifico tema conduttore, al fine di diffondere la conoscenza al di fuori dei luoghi specializzati come le università o i centri di ricerca. L'ottica vigente richiama in questo caso il tema della cultura non elitaria, a vantaggio delle nuove forme popolari di trasmissione di idee che, nel caso

¹⁴⁵ Guerzoni G., *Effetofestival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, cit., p. 80

dei festival di approfondimento culturale, si concretizzano nella costruzione di palinsesti che riducono il divario tra esperti, appassionati e curiosi, ponendo al centro del momento attuativo la parola e il discorso. L'obiettivo dei festival è quello di convertire la curiosità in necessità, stimolando e poi coinvolgendo le persone in dibattiti, workshop, tavole rotonde e lezioni frontali «che hanno al centro l'incontro con l'individuo: il suo spiegare, comunicare, leggere, trasmettere».¹⁴⁶

Il contributo di Guerzoni è altresì rilevante per conoscere gli ulteriori tratti distintivi di questo sistema in continua evoluzione, difficilmente comprimibile in un'unica categoria. A partire da una comparazione dei risultati derivanti dalle indagini pertinenti al progetto "Effetofestival", è possibile individuare alcuni elementi caratteristici in riferimento al periodo di svolgimento, la localizzazione, il sistema di offerta, le politiche di accessibilità, il comportamento di promotori e collaboratori locali, la scelta dei luoghi, il numero di presenze.

La maggioranza dei festival di approfondimento culturale prevede in media una programmazione al di sotto dei cinque giorni, entro un periodo di svolgimento che predilige i mesi di settembre, ottobre e novembre per la stagione autunnale, maggio e giugno per la stagione primaverile. La componente attrattiva di queste manifestazioni costituisce una importante leva d'azione per gli operatori turistici e le autorità locali intenzionati ad allungare la stagione turistica, mentre dal punto di vista degli organizzatori tale collocazione temporale è strategica per evitare l'associazione con numerosi eventi organizzati nel periodo di alta stagione, i quali si spacciano per festival pur trattandosi in realtà di fiere e celebrazioni tradizionali locali. Il cosiddetto "popolo dei festival" dunque si muove al di fuori dei tradizionali circuiti turistici, concedendosi un weekend di cultura nei periodi non tipicamente designati per le vacanze.

Per quanto concerne la distribuzione geografica, la situazione italiana mostra i suoi squilibri con un'alta concentrazione di festival al Nord e una scarsa presenza presso le regioni meridionali e le isole. L'Emilia-Romagna vanta da anni la posizione di regione più affollata in termini di organizzazione di festival di approfondimento culturale; seguono Toscana, Lombardia e Piemonte¹⁴⁷. Nello specifico le città ospitanti sono di medio-piccole dimensioni tra cui si ricordano in particolare Mantova, Modena, Vicenza, Trento, Bergamo, Parma e Pordenone. A tal proposito, Grandinetti e Paiola

¹⁴⁶ *Ivi*, p. 81

¹⁴⁷ Guerzoni G., Giulia G., *Effetofestival. Festival e consumi culturali ai tempi del Covid-19*, cit., p. 12

appellano queste località come “città in festival” e ne descrivono le specificità per svelare quelle motivazioni che giustificano il perché i festival hanno trovato un contesto favorevole al loro sviluppo in località dalla media dimensione demografica¹⁴⁸. Le città in festival risultano omogenee per svariati aspetti; anzitutto esse sono capoluoghi di provincia, pertanto predispongono una buona organizzazione urbana e seppure non principalmente riconosciute come mete d’arte, la loro storicità si esplica attraverso il patrimonio artistico e culturale che hanno nel tempo saputo accumulare e valorizzare. Un secondo aspetto caratterizzante è relativo alla produzione locale per lo più definita dalla presenza di imprese manifatturiere di media e piccola dimensione. L’ultimo aspetto riguarda invece il rapporto città-capoluogo e il territorio di riferimento.

Negli anni la perdita della centralità economica delle città rispetto alle aree territoriali, ha condizionato e compromesso il valore identitario delle prime. La necessità di ovviare tale condizione, spiega l’interesse mostrato circa l’avvio di un’operazione di recupero che prevedesse la progettazione di festival di approfondimento culturale; è secondo questa logica che «Mantova ha modificato la propria immagine»¹⁴⁹, dimostrando una capacità innovativa in grado di garantire un coinvolgimento territoriale totale sino ad affermarsi come «il massimo esempio di come questo tipo di manifestazioni funzionino»¹⁵⁰.

Il contributo di Grandinetti e Paiola vuole dimostrare la funzionalità del binomio festival di approfondimento culturale e città italiane di media dimensione; per garantire ciò, gli studiosi propongono l’adattamento del modello porteriano relativo alle *inner city*, al contesto delle città in festival. Le fonti di vantaggio competitivo delle città in festival sono a tal riguardo rilevate per analizzare la fattibilità organizzativa di un determinato prodotto-evento e non perché l’obiettivo è quello di attrarre nuove imprese come nel caso delle *inner city*.

I fattori che vanno a determinare il vantaggio localizzativo delle città in festival sono vari. Le prime dimensioni da considerare sono la localizzazione strategica e l’integrazione con la struttura produttiva provinciale, trattandosi di aree sovraregionali

¹⁴⁸ Paiola M., Grandinetti R., “Festival di approfondimento culturale e città italiane di media dimensione: un binomio che merita di essere indagato”, in Paiola M., Grandinetti R. (a cura di), *Città in festival*, cit., pp. 30-31

¹⁴⁹ Grandinetti R., Moretti G., “Per una teoria manageriale del valore dell’arte e della cultura nei contesti territoriali” in «Finanza Marketing e Produzione», 2004, p. 84

¹⁵⁰ Paiola M., Grandinetti R., “Festival di approfondimento culturale e città italiane di media dimensione: un binomio che merita di essere indagato”, cit., p. 21

che vantano un buon livello di accessibilità e un efficace livello di sviluppo economico. Il terzo e quarto fattore riguardano rispettivamente il livello di istruzione mediamente elevato della popolazione e la significativa disponibilità di risorse umane, i quali garantiscono da un lato lo sviluppo di una domanda locale di prodotti culturali, dall'altro la possibilità di coinvolgere numerosi individui così da favorire la condivisione di conoscenze, competenze e relazioni utili alla progettazione dell'evento. Infine, il modello porteriano oltre che adattato al caso specifico, viene ampliato, essendo indispensabile la presa in considerazione di un quinto fattore potenziale, ovvero la qualità del capitale culturale tangibile caratterizzanti le città in festival; in particolare si intende evidenziare come i centri storici costituiscano delle scenografie ideali per i festival culturali: gli edifici e le piazze ornati da monumenti storici del luogo, rappresentano gli spazi più appropriati per dare luce ad una esperienza coinvolgente ed immersiva.

Per concludere l'analisi dei caratteri distintivi i festival di approfondimento culturale, in riferimento al sistema di offerta, il palinsesto è composto dalla netta prevalenza di eventi basati sulla parola come tavole rotonde, talk, incontri con gli autori, *reading* e conversazioni informali; tuttavia nel rispetto delle logiche del modello *event experience*, il programma si arricchisce mediante eventi collaterali che possono altresì richiamare la sfera dello svago e dell'intrattenimento con mostre, percorsi gastronomici, attività per ragazzi e bambini, mercatini, performance, escursioni alla scoperta del patrimonio storico-artistico. A tal proposito è sempre più diffusa l'idea del cosiddetto programma "fuori festival", un palinsesto parallelo con «eventi collaterali [che si collocano] al di fuori del calendario della manifestazione principale, con tempi e modalità diversi»¹⁵¹, generalmente rivolto al pubblico dei giovani e alle famiglie.

Una particolare tendenza che inoltre ha sempre contraddistinto questi eventi culturali, è la marcata presenza dell'attività editoriale e di vendita libri. Elemento ormai imprescindibile per chi opera nel settore è predisporre spazi adatti alla messa a disposizione di libri, secondo un elenco di titoli eterogeneo che comprende le pubblicazioni edite per il festival, le bibliografie dei relatori e i libri più rappresentativi del tema e degli argomenti trattati nel corso delle conferenze, come anche quelli che per semplice associazione di idee possono dirsi connessi al cuore dell'offerta.

¹⁵¹ Guerzoni G., *Effetofestival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale. Indagine sulle edizioni 2008/2009*, Fondazione Eventi, La Spezia, 2009, p.9

Per quanto concerne la localizzazione, l'organizzazione tende ad impiegare sedi diverse all'aperto o al chiuso, in modo da diffondere l'aurea festivaliera per tutta la città, la quale appare già inevitabilmente più animata perché vestita con i colori caratteristici della manifestazione. Il radicamento territoriale che contraddistingue queste manifestazioni deve concretarsi quanto più possibile, essendo esso stesso espressione di quel valore sociale e simbolico che guida l'immaginario collettivo alla riscoperta dei territori e alla valorizzazione degli stessi; il legame con il territorio rappresenta come già visto uno dei principali fattori di successo per questa tipologia di manifestazioni e questo perché l'immagine di una città che abbraccia la cultura, coincide inevitabilmente con l'immagine di una città che vuole vedere la sua comunità locale e in senso più ampio il capitale sociale di ciascun individuo crescere, affinarsi al punto da potersi ispirare alle parole per comporre un vocabolario sempre più ricco di esperienze, competenze e nuovi punti di vista.

CAPITOLO 3

Il Festival Città Impresa

3.1 ItalyPost. cultura d'impresa e territori

PostEditori è la prosecuzione di Nordesteuropa Editore, nata nel 2004 è una società oggi specializzata nella realizzazione di contenuti, informazione, eventi e format nel mondo dell'economia e della cultura d'impresa, dell'innovazione e della divulgazione scientifica. L'ampio panorama dei servizi e delle proposte offerte si concentra sulla qualità dei contenuti, su un'informazione indipendente, su network e collaborazioni con università, imprese, professionisti e i più autorevoli quotidiani nazionali. ItalyPost è il brand che raccoglie le attività di PostEditori, un portale che contribuisce alla conoscenza del mondo delle imprese, sia attraverso analisi e ricerche realizzate dal Centro Studi, sia attraverso una rete di festival e di eventi. Scopo di ItalyPost è costruire contesti e reti di collaborazione che contribuiscano allo sviluppo delle imprese, dell'economia e dell'occupazione. Le attività del brand sono svolte attraverso società connesse tra loro, nello specifico: PostEditori (capogruppo), PostMedia, PostEventi e Libreria ItalyPost.

PostEventi è in particolare il frammento che si occupa dell'organizzazione di festival ed eventi culturali in collaborazione con diverse realtà autorevoli, pubbliche e private. La società edita le due edizioni del Festival Città Impresa (a Vicenza e Bergamo) dedicato al mondo dell'impresa nei rapporti con i territori, la Green Week - Festival della Green Economy a Parma e due opening di carattere culturale dedicati rispettivamente uno al turismo enogastronomico (WeFood) e l'altro al turismo industriale e alla cultura manifatturiera (Open Factory); la società è inoltre responsabile della promozione di TriesteNext – Festival della ricerca scientifica e del Galileo Festival di Padova dedicato alla scienza e all'innovazione curati da Goodnet – Territori in Rete.

ItalyPost a seguito delle prime pubblicazioni editoriali dedicate allo sviluppo del tessuto industriale del Nordest, vede la sua concreta possibilità di ascesa nell'arena culturale con la realizzazione nel 2008 del Festival Città Impresa. La manifestazione dedicata alla cultura economico-finanziaria dei territori ha qualificato sin dalla prima edizione la direttiva strategica per il posizionamento del brand, che ha potuto identificare nella cultura d'impresa il tema cardine su cui impostare i processi di crescita della propria offerta.

Dal Festival Città Impresa sono nati infatti successivamente i vari *spin off*: siccome il tema dell'innovazione era molto presente e interessante, si è deciso di costruire attraverso il Galileo Festival, una manifestazione interamente dedicata ai temi dell'innovazione, con la Green Week una manifestazione centrata sull'economia circolare e la sostenibilità, a Trieste un festival dedicato ai rapporti tra ricerca scientifica e impresa (TriesteNext).

Questa gemmazione di manifestazioni a partire dal Festival Città Impresa, costituiva una scelta di crescita e anche di sopravvivenza. La grande crisi del 2011 spazzò via migliaia di imprese decretando un taglio significativo delle sponsorizzazioni culturali. La conseguente restrizione dei budget di finanziamento costrinse molti operatori culturali a munirsi di ingegno e ispirazione per sollecitare nuovamente l'attenzione delle imprese a favore della cultura. ItalyPost decise di avviare una estensione dell'offerta supportata da una serializzazione delle attività così da abbattere i costi fissi su ogni singola produzione, garantendo la sostenibilità economica necessaria per il funzionamento del sistema organizzativo.

La buona inventiva fu certamente l'elemento chiave per rispondere alle minacce dell'ambiente esterno, così come la ferrata capacità di inserirsi in quante più reti relazionali possibili ha sempre rappresentato la principale leva d'azione dell'azienda. Essa infatti si è saputa distinguere per la sua fervida capacità di cogliere nuove ispirazioni e costruire nuove opportunità. È il caso del progetto di ricerca Champion, realizzato in collaborazione con L'Economia del Corriere della Sera.

Il progetto ordinatamente in linea con il tema della cultura di impresa, dal 2018 analizza a livello territoriale e nazionale le Pmi che realizzano redditività sopra le medie in tutti i principali settori. Grazie alla consulenza di professionisti e analisti, il Centro Studi di ItalyPost si impegna ogni anno a fornire una fotografia del tessuto industriale dalla prospettiva di quelle piccole-medie realtà imprenditoriali che per dimensioni, capacità di innovare, posizionamento sui mercati, solidità patrimoniale e finanziaria, sono state in grado di convertire la contingenza negativa in una grande opportunità di restart e ripensamento radicale di strategie, modello di business, processi produttivi e organizzazione interna. L'ottimo riscontro della prima edizione nel 2017 costituì il pretesto per estendere la ricerca oltre i confini del Triveneto. Dal 2018 vengono selezionate ogni anno 500 imprese champions con un fatturato compreso fra i 20 e i 120 milioni di euro e che si distinguono per il range elevato di

una serie di parametri che misurano crescita, redditività, equilibrio patrimoniale-finanziario. Il "cluster delle eccellenze" è costituito da quelle aziende destinate ad un percorso esemplare di crescita, a diventare nuove, piccole multinazionali. La ricerca dal 2019 si è estesa alle aziende tra i 120 e i 500 milioni di fatturato, definite Superchampion. Nel 2020 il campione si è allargato fino a 1000 aziende: 800 Champion e 200 Superchampion.

Il progetto Champion rappresenta il prodotto di riferimento se si vuole comprendere l'approccio innovativo caratteristico delle strategie di ItalyPost. La *category extension* poggia saldamente su determinate costanti: la cultura d'impresa, i territori e il dialogo. La cultura è dunque intesa nel suo valore comunicativo: tutto ciò che è sociale e crea interazione appartiene al dominio della cultura. Le storie del passato devono poter incrociare le narrazioni del presente e l'alternarsi tra tradizione e innovazione deve rappresentare il caposaldo a cui riferirsi per rivolgere lo sguardo al futuro. Perché parlare di cultura di impresa? Questo è un paese in cui, come spiega Stefano Micelli in *Futuro Artigiano. L'innovazione è nelle mani degli italiani*¹⁵², l'impresa ha sempre rappresentato il fulcro della produzione economica, ma anche sociale e culturale. È un'impresa che mantiene la grande tradizione artigiana italiana. L'Italia è sempre stato il paese della qualità e non della quantità, a differenza di quanto emerge dalla cultura industriale cinese. L'Italia è customizzazione, cioè gli italiani vengono ricercati nel mondo perché riescono a produrre piccole quantità ma su produzioni che hanno una cultura industriale diversa, che riesce a essere particolare, dove il "saper fare" rappresenta tutt'oggi il principale ingrediente di innovazione e qualità, una qualità così eccezionale da diventare un marchio a tutti gli effetti, tra i più potenti a livello internazionale: il made in Italy è infatti sinonimo di alta qualità.

L'annus horribilis della pandemia ha costituito invece la spinta per lanciare gli editoriali di EmiliaPost e LombardiaPost e soddisfare la curiosità di conoscere un nuovo mercato aprendo una libreria nella città di Padova. La scelta di non annullare le manifestazioni ha dato prova della capacità di resistenza dell'organizzazione, che in questo modo è rientrata nella modesta cerchia di operatori culturali che sono stati in grado di sopravvivere all' "effetto lockdown", grazie una pianificazione ibrida della attività, cioè una combinazione tra eventi in presenza ed eventi in digitale. L'inevitabile

¹⁵² Micelli S., *Futuro Artigiano. L'innovazione è nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia, 2011 (I Grilli)

impoverimento del programma è stato in media compensato dalla trasmissione in streaming su piattaforme gratuite degli eventi più importanti, un'operazione che ha incoraggiato le organizzazioni a rivalutare modalità di fruizione per molto tempo sottovalutate e mai adeguatamente approfondite. Oggi si evince come gli operatori del settore abbiano scelto di mantenere il sistema ibrido, specializzandosi nel reperimento di risorse tecnologiche idonee a garantire una versione digitale di qualità e confermare la doppia identità dei festival *on site* e online.

Se il 2020 ha rappresentato una sfida per il mondo dei festival, il 2021 ha dimostrato la capacità creativa e innovativa di questa categoria di produzioni culturali. È proprio nel 2021 che nasce il progetto della Libreria ItalyPost. L'idea sorge dalla curiosità di sfruttare la localizzazione della sede operativa combinata al fatto che la città di Padova ospitava già da dieci anni il Galileo Festival. La cadenza annuale dell'evento tuttavia non era in grado di assicurare un dialogo continuo con la comunità locale, per questo motivo la libreria diventa un nuovo modo per avere visibilità, per ispessire il rapporto con la città e per garantire una stazione di continuità delle attività culturali. Secondo questa visione, la libreria viene realizzata per mezzo di una concezione nuova, cioè non come mero spazio commerciale adibito alla vendita, ma ancora una volta come uno spazio di incontro e interazione. Focalizzata su cinque aree di specializzazione, la Libreria ItalyPost di Padova organizza incontri con gli autori con appuntamenti giornalieri che prevedono la presentazione di libri su argomenti perfettamente in linea con i temi dei rispettivi festival e che riguardano quindi l'economia, la scienza, la green economy, la formazione, il food, la storia. Il ciclo di incontri viene realizzato con la collaborazione di partner locali o nazionali interessati ad avere relazioni sia con il pubblico, quanto con gli autori e imprenditori che si alternano nelle presentazioni. In questo modo il progetto si inserisce a pieno nelle attività di pubbliche relazioni, rappresentando una nuova occasione di incontro e dialogo con imprenditori e professionisti di vari ambiti culturali: secondo un'ottica di networking essi possono inevitabilmente diventare potenziali stakeholder a supporto dei festival. A partire dal 2022 il ciclo di incontri presenta anche una versione "*outdoor*" con le BookWeek di Cornedo Vicentino, Ponte San Nicolò, Torri del Benaco e Trebaseleghe.

La vasta gamma di eventi costituenti il sistema di offerta rappresenta certo un rischio di dispersione per la *brand identity*. In realtà lo sviluppo delle attività, oltre che afferire a importanti aspirazioni di crescita, rispondono ad un unico *leitmotiv*: l'obiettivo di

favorire il progresso delle comunità tramite la condivisione di cultura. Il mondo è fatto di comunità, per cui ci sono circuiti di persone che sono tendenzialmente interessati a qualcosa. Nel caso di ItalyPost la comunità è stata intercettata nel mondo dell'impresa e i suoi valori, ma per quale ragione? Cosa gira attorno a questa categoria?

Fondamentalmente possono essere intercettati tanti elementi di interesse come i libri, trattandosi in genere di un pubblico che ama leggere, essere colto e informato, che vuole capire di più del tessuto impresario (da qui nascono l'area dei festival e le attività di ricerca) e che ama il mangiar bene; tre quarti degli imprenditori posseggono una propria cantina vinicola, così come la maggioranza degli affari vengono stipulati in momenti conviviali come pranzi e cene, perché la tavola è un momento comunitario. Tutto il maxi progetto è quindi costruito per dare risposte a 360° a questa comunità.

3.2 Il Città Impresa in breve: storia e attualità

Il Festival Città Impresa nato nel 2008 con una struttura a rete e gestito dal mensile Nordesteuropa, coinvolgeva nella prima edizione ben 7 città¹⁵³, 4 province e 3 regioni. La zona di estensione comprendente le regioni del Friuli Venezia Giulia, Veneto e Trentino Alto Adige costituiva per tale occasione l'arena di confronto per quelle città simbolo dello sviluppo industriale del Nordest, meritevoli di esprimersi attraverso la voce dei principali imprenditori di ciascun territorio: al centro dei dibattiti le trasformazioni e le sfide riguardanti il tessuto socio-economico.

La manifestazione nasce nel clima della piena proliferazione di festival di approfondimento culturale e certamente ha saputo cogliere bene la scommessa vincente del Festival dell'Economia di Trento circa «la possibilità di avvicinare un pubblico ampio e non specialistico ad un ambito -quello dell'economia- considerato dal senso comune meno attraente»¹⁵⁴ e poco accessibile ai non addetti. Il Festival Città Impresa secondo questa prospettiva compie un passo in avanti e si sviluppa operando una specializzazione per mezzo di una tematizzazione precisa: il campo di analisi si restringe e l'attenzione è rivolta all'economia delle imprese, con specifico riferimento alle nuove realtà dei territori del Nordest protagoniste del progresso.

La narrazione poggia sul concetto che senza i territori le imprese non possono crescere,

¹⁵³ Le città coinvolte nella precedente struttura itinerante del festival erano: Rovereto (TN), Schio (VI), Camposampiero (PD), Montebelluna-Asolo (TV), Vittorio Veneto (TV), Maniago (PN), Interland di Udine

¹⁵⁴ Laterza G., "Trento e il Festival dell'Economia", in Paiola M., Grandinetti R. (a cura di), *Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2009 (Economia – Ricerche), p. 170

così come senza le imprese i territori non possono aspirare ad una loro evoluzione; sopperire alla riluttanza degli imprenditori a raccontarsi e dare alle regioni un laboratorio di condivisione e integrazione che potesse rafforzare la logica del fare rete. Il Festival Città Impresa ha come prima ambizione quella di fare da collante tra le diversità caratterizzanti i diversi territori industriali, sfruttando le similitudini delle storie industriali per creare un senso di appartenenza condiviso. Tuttavia le difficoltà organizzative dovute all'elevata distanza tra le diverse sedi, combinata alla necessità ormai evidente di ricercare quel radicamento territoriale indispensabile alla sopravvivenza di questo genere di manifestazioni, portarono come conseguenza la scelta di smantellare la struttura itinerante per dare al festival una dimora fissa. Dal 2015 per la sua notevole capacità industriale, la città di Vicenza fu eletta come principale sede del Città Impresa, giacché riconosciuta come terza provincia per export assoluto e prima pro capite di tutta Italia dopo Milano e Torino. Inoltre la caratteristica di presentare un piccolo centro con posti culturali molto belli e con sedi ben predisposte, assieme ad altre specificità territoriali, rispondevano bene al prototipo delle "città in festival" (§2.6).

Dal 2017 la manifestazione si sdoppia in due edizioni. L'intenzione di misurare e raccontare i cambiamenti del tessuto economico-industriale significava ad un certo punto mettere in luce le dinamiche caratterizzanti il "nuovo triangolo industriale"; per tale ragione fu scelto di varcare i confini regionali e organizzare la seconda edizione del festival presso la città Bergamo. Successivamente nacque l'ambizione di ampliare ulteriormente gli orizzonti della manifestazione in modo da completare il disegno del nuovo triangolo industriale: la nuova sfida del Festival Città Impresa è promuovere una terza edizione nel territorio emiliano.

3.3 Peculiarità e obiettivi del festival

La storia del Festival Città Impresa è molto chiara. Il grande evento nasce come strumento per la configurazione di un territorio esteso caratterizzato da una organizzazione diffusa, cioè la cui configurazione non è esaurita nella pianificazione urbanistica. Il Nordest diffuso è dato dall'unione di territori usati e vissuti come una grande città estesa, la cui struttura ha a che fare con l'insieme di pratiche consolidate e flussi di merci, persone, denaro e informazioni. Il Festival Città Impresa attraverso la sua originaria struttura reticolare si inserisce in questo scenario

con l'obiettivo di unificare il territorio sotto una medesima identità¹⁵⁵: il Nordest, altresì quel «fenomeno economico divenuto paradigma»¹⁵⁶ che la manifestazione intende promuovere come modello europeo e internazionale di fare impresa.

Successivamente la missione si estende oltre i confini del Triveneto, le città-impresa vengono quindi identificate come quelle realtà simbolo della trasformazione del tessuto sociale ed economico. Il Festival Città Impresa viene infatti ad oggi presentato come luogo di dibattito internazionale sulle questioni chiave dell'economia e della società contemporanea: ogni anno, nei mesi di aprile e novembre, Città Impresa si svolge nelle città di Vicenza e Bergamo, diventando centro di aggregazione per opinion leader, imprenditori e attori della società civile.

I contenuti del palinsesto si presentano principalmente sotto forma di convegni colloquiali alla quale si alternano *lectio magistralis* e presentazioni di libri. Il programma è suddiviso in diverse sezioni tematiche che naturalmente attingono al macro-tema della cultura ed economia di impresa. Inoltre la kermesse si arricchisce con l'aggiunta di diverse iniziative collaterali e tra le varie due sono diventate attività fisse: il Premio Letteratura di Impresa e il Progetto Academy.

Dal 2020 il Premio Letteratura di Impresa «si propone di favorire le produzioni editoriali [...] che raccontano e analizzano la peculiarità del sistema produttivo italiano con la finalità di promuovere una “nuova narrazione” dei sistemi imprenditoriali»¹⁵⁷. Il Comitato dei Selezionatori costituisce la Giuria del Premio ed è presieduto da Antonio Calabrò, presidente dell'associazione Museimpresa.

Il Progetto Academy diretto da Goodnet – Territori in Rete si muove in parallelo a tutti i festival promossi da ItalyPost. Il progetto è rivolto specificamente a studenti universitari, dottorandi e ricercatori specializzati nelle materie afferenti al tema della manifestazione. Nel caso del Festival Città Impresa il bando è rivolto agli studenti delle facoltà di economia. Gli studenti selezionati hanno accesso ad una borsa di soggiorno e ad attività specificamente dedicate come momenti di incontro e dialogo diretto con i relatori, visite guidate nelle aziende selezionate e un buono libri dal valore di 120 euro spendibile su un ampio elenco di testi dedicati alla cultura di impresa.

¹⁵⁵ Lorenzetto E., “Città o evento? Rappresentare e costruire la città attraverso i festival e i grandi eventi”, in Ragonese R. (a cura di), *Le città invisibili. Per Giovanna Franci*, «Ocula», Dicembre 2013, DOI: 10.12977/ocula23, p. 6

¹⁵⁶ *Ibid*

¹⁵⁷ Librerie ItalyPost, www.librerieitalypost.it/premio/, agosto 2023

L'obiettivo del festival è sensibilizzare il grande pubblico sui fenomeni economico-finanziari e contemporaneamente contribuire allo sviluppo delle realtà imprenditoriali. La manifestazione non deve essere intesa come vetrina d'esposizione per le imprese intercettate e coinvolte. Non si tratta unicamente di dare voce agli imprenditori, ma piuttosto di portare gli imprenditori a riflettere su come favorire lo sviluppo dell'impresa e dei territori. Impresa e territori sono considerati come un binomio certo e necessario; se l'impresa riesce a trasferire la propria ricchezza al territorio, il territorio cresce e dà all'impresa personale più qualificato giacché presenta un sistema formativo-educazionale migliore; ciò si traduce in più occasioni di lavoro ai giovani, poter sopperire la fuga di cervelli e garantire più ricchezza alla comunità. Il territorio diviene in questo modo attrattivo. Il festival diventa quindi un mezzo accurato per mettere insieme gli imprenditori migliori che hanno prodotto più innovazioni, nonché valido strumento di marketing territoriale.

I soggetti più qualificati dei vari settori di impresa sono riuniti attorno ad una tavola rotonda affinché dal confronto tra colleghi e consulenti emerga qualcosa di utile a loro stessi e utile per chi ascolta. Il racconto della propria azienda non è meramente autoreferenziale giacché questo viene inserito all'interno di una dinamica di confronto, in modo tale da poter trarre spunti e idee utili per implementare le proprie attività e per permettere agli altri di migliorare il proprio modo di fare impresa. Gli spunti possono essere tipicamente aziendali, possono essere coinvolte associazioni di imprenditori che si impegnano per il loro territorio in maniera comune, così come le tematiche possono riguardare la crescita professionale dei dipendenti e collaboratori.

Il Festival è promosso da ItalyPost e L'Economia del Corriere della Sera. L'edizione bergamasca è diretta da Dario Di Vico, mentre a Vicenza da Raffaella Polato, entrambi giornalisti del Corriere che si occupano dei problemi dell'economia reale e politica economica, con una particolare attenzione alla questione settentrionale delle piccole e medie imprese del made in Italy. Il Main Partner della manifestazione è Intesa Sanpaolo, mentre per quanto riguarda le altre categorie di sponsor e partner, il festival ogni anno vanta la collaborazione di numerose aziende e istituzioni locali per entrambe le edizioni e città coinvolte.

Le sedi utilizzate comprendono sale conferenze presso edifici istituzionali, musei, edifici storico-artistici, auditorium presso le aziende partner. La partecipazione del pubblico è gratuita previa registrazione agli eventi di interesse tramite sito ufficiale,

senza possibilità di selezionare il posto in sala. L'ingresso è libero e a seconda delle modalità di svolgimento dell'evento in termini di organizzazione e tempi di intervento degli speaker, è possibile prima del termine porre domande ai relatori o interagire con gli stessi se disponibili una volta conclusosi il dibattito.

3.4 Vicenza 2023: le sedi, il palinsesto e la campagna di comunicazione

L'edizione primaverile 2023 del Festival Città Impresa si è svolta da venerdì 14 a domenica 16 aprile a Vicenza. La manifestazione è stata promossa da ItalyPost in collaborazione con L'Economia del Corriere della Sera, con il patrocinio della Camera di Commercio e l'Ordine degli Avvocati di Vicenza e con la main partnership di Intesa Sanpaolo. La kermesse vicentina ha portato sul tavolo del confronto oltre sessanta imprenditori assieme a importanti ospiti, tra cui il ministro Adolfo Urso, il presidente della CEI Cardinal Zuppi, Emma Marcegaglia, Elsa Fornero, Riccardo Illy e Giuseppe Pasini. L'edizione 2023 ha affrontato in modo esauriente e trasversale i temi riguardanti le nuove sfide legate all'economia, proponendo una serie di sezioni tematiche rispettivamente dedicate al futuro delle imprese, la valorizzazione delle risorse umane, la digitalizzazione, la *lean organization* e la finanza.

Il festival si è tenuto presso otto sedi storiche della città di Vicenza. La cerimonia di apertura si è svolta come da tradizione presso il CUOA Business School, mentre gli altri eventi in programma si sono svolti presso diverse sedi tra le quali il Palladio Museum, il Palazzo delle Opere Sociali, Fondazione Monte di Pietà, Palazzo Gualdo, Cinema Odeon, Palazzo Chiericati e la Filiale di Intesa Sanpaolo.

La manifestazione è stata la cornice di tre giorni di incontri e riflessioni comuni per potersi misurare con le grandi trasformazioni economiche e non solo, sui rapporti con e tra territori, sulla necessità di valorizzazione delle complementarità e delle sinergie utili a sostenere la crescita delle imprese. Tra le iniziative collaterali, la cerimonia di selezione della cinquina finalista del Premio Letteratura d'Impresa e la mostra *Dire fare mostrare. 100 anni di pubblicità a Vicenza*, aperta gratuitamente al pubblico della manifestazione; la mostra ordinariamente in linea con il tema del festival, ripercorreva la comunicazione pubblicitaria vicentina con i contributi delle aziende che hanno reso disponibili pubblicità storiche, con la presentazione di alcune produzioni iconiche di brand noti come Fornasari, Diesel e Marzotto.

Il Festival Città Impresa di Vicenza è stato promosso dai media con un inserto speciale su Corriere del Veneto interamente dedicato alla manifestazione, uscite speciali su

Giornale di Vicenza e in generale attraverso attività di ufficio stampa e diffusione di comunicati. Il piano di comunicazione ha previsto l'invio di newsletter promozionali a 100.000 contatti su tutto il territorio dell'Italia settentrionale, nonché alla creazione del programma cartaceo, la programmazione del sito web, la realizzazione dei materiali di allestimento, la creazione e il coordinamento della campagna social sui canali ufficiali della manifestazione. I principali appuntamenti in programma sono stati trasmessi digitalmente in live streaming e hanno riscontrato una buona partecipazione, in particolare: sono state registrate circa 30 mila visualizzazioni agli eventi in diretta streaming su YouTube e tramite il sito e i canali social ufficiali della manifestazione. Il pubblico ha inoltre dimostrato un buon coinvolgimento sui canali social, con nel complesso quasi 80.000 interazioni e *impression*.

3.5 Budgeting e reporting

Il prospetto economico del Festival Città Impresa (Edizione 2023 di Vicenza) espone un quadro situazionale che si sostanzia principalmente nelle voci dei costi e ricavi fissi. In particolare, nella categoria dei ricavi la voce più rappresentativa è quella attinente alle sponsorizzazioni. La sostenibilità economica della manifestazione appare perciò dettata dalle contrattualizzazioni poste in essere in fase di progettazione con aziende e istituzioni pubbliche interessate a impegnarsi a sostegno dell'iniziativa e in senso più ampio a favore delle comunità locali coinvolte. In riferimento a questo ultimo punto non è da sottovalutare la condizione di gratuità della manifestazione, essendovi circostanze in cui è possibile che una percentuale dei ricavi di bigliettazione sia attribuita ad aziende ed enti secondo specifici accordi. Differentemente dai costi che presentano una categorizzazione più varia, la categoria dei ricavi comprende oltre alle sponsorizzazioni private, i contributi pubblici e i proventi derivanti dalla vendita libri [Fig. 3.1]¹⁵⁸.

Le informazioni contenute nel budget sono a titolo preventivo importanti per valutare la convenienza economica di alternative diverse di progettazione, perciò costituiscono i principali dati di riferimento per il monitoraggio dell'attività gestionale. Il budget originario è infatti quel documento che viene revisionato sulla base degli scostamenti che possono registrarsi nel corso della fase di preparazione. L'attività di *reporting* in questo genere di attività si concreta in particolar modo nella sua accezione di processo:

¹⁵⁸ L'importo dell'utile iscritto nel budget della figura 3.1 è veritiero. Differentemente, i valori presentati nelle varie voci corrispondono a importi non esatti, ma definiti sulla base di percentuali reali [N.d.R]

trattandosi di progetti sostenuti principalmente da finanziamenti esterni, considerando la scansione temporale ristretta e un ambiente particolarmente soggetto a rischi e imprevisti, l'attività di valutazione via via che le fasi di progettazione avanzano diventa sempre più assidua, passando da una cadenza di tre settimane a revisioni giornaliere in prossimità del lancio del programma. La rivisitazione del budget dunque non viene effettuata a metà periodo della fase di progettazione, giacché per garantire l'efficienza e l'efficacia economica della proposta, è necessario rispondere agli eventuali scostamenti in maniera pressoché tempestiva mediante azioni correttive. Le versioni del budget che vengono a determinarsi possono essere quindi varie, tuttavia se adeguatamente registrate, consentiranno nel confronto tra budget originario e budget rivisto, una valutazione più dettagliata circa la distanza tra risultati raggiunti e obiettivi prestabiliti.

Le voci con i rispettivi importi del budget, consentono di formulare precise considerazioni, nonché utili precisazioni per comprendere la struttura organizzativa aziendale e conseguentemente le scelte assunte in relazione al progetto di riferimento. L'introito realizzato in loco deriva sostanzialmente dall'attività di vendita libri, non essendovi alcuna bigliettazione, attività di merchandising o iniziative collaterali a pagamento previste. Tuttavia, la voce è l'unica nella categoria dei ricavi ad essere di natura "variabile". Questa condizione rende evidente che in fase di redazione del budget preventivo, l'importo iscritto relativo alla vendita dei libri corrisponde ad una cifra ottenuta ipotizzando una data percentuale di vendita e considerando il prezzo medio relativo alla gamma di libri prescelta.

I ricavi derivano dal 99% da sponsorizzazioni private contrattualizzate con largo anticipo nei mesi che precedono la realizzazione del festival. Questi dialogano inevitabilmente con le voci afferenti ai costi fissi, i quali vengono anch'essi definiti in maniera preventiva e hanno un tetto massimo da rispettare per assicurare il guadagno del festival. La metodologia utilizzata nell'imputazione dei costi è quella del *direct costing*, sono considerati cioè solamente i costi diretti imputabili alla singola produzione e che data la stretta correlazione con il progetto si estinguono con la sua chiusura¹⁵⁹. La scelta di adottare questa specifica logica di determinazione dei costi, più che dipendere dalla intrinseca difficoltà di definizione dei criteri per accostare una

¹⁵⁹ Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, cit. p. 117

quota-parte dei costi indiretti ai costi diretti, è principalmente dovuta alla natura organizzativa dell'azienda con specifico riferimento alla scansione temporale delle varie produzioni costituenti il sistema di offerta. Le manifestazioni e i progetti culturali (in particolar modo quelli corrispondenti alla stagione primaverile) sono generalmente separati fra loro da un arco temporale di 15 giorni circa e alcuni appuntamenti hanno addirittura cadenza settimanale, sino a conclusione del periodo di attività. Questo prospetto lascia bene intendere come il personale impiegato non può dirsi impegnato esclusivamente in una specifica produzione culturale; i costi della direzione organizzativa e del coordinamento generale sono così distribuiti e ammortizzati nei costi/ricavi dell'anno, cioè nelle varie realizzazioni e non vengono associati in termini percentuali ad una singola attività. Essi sono quindi identificati come costi indiretti assieme ai costi afferenti alla direzione amministrativa, i costi di funzionamento (affitti, spese condominiali, spese telefoniche, utenze, commercialista, consulente del lavoro, mezzi aziendali e carburante, etc.), i costi delle piattaforme digitali (gestionale, server, siti web) e le imposte. In generale si afferma che la strategia adottata dalla macchina organizzativa è quella di efficientare i costi fissi distribuendoli tra le varie attività dell'offerta.

L'ultima versione del budget rappresenta lo strumento di riferimento per la formulazione del budget relativo all'edizione successiva della manifestazione. Trattandosi di un tipo di attività che si ripete annualmente, il budget 2024 sarà predisposto sulla base del prospetto 2023, compilato nei suoi costi e ricavi reali con dettaglio delle spese a centesimo. Nella fase di redazione del nuovo preventivo si prendono in considerazione le dinamiche socio-economiche che possono caratterizzare un dato periodo storico. Durante gli anni del Covid-19 ad esempio, non sono state effettuate stime a rialzo dei ricavi ma piuttosto a ribasso, attuando una serie di politiche di contenimento dei costi. Nel 2020 la realizzazione dei nuovi allestimenti è stata infatti quasi abolita, sono stati realizzati esclusivamente i programmi cartacei e altri pochi materiali di comunicazione non riutilizzabili; per quanto concerne i costi del personale, anziché stare larghi sulla ricerca di nuovo personale, il personale interno ha fatto uno sforzo in più in termini di copertura delle funzioni. Ancora, per i pranzi e le cene dei relatori si è cercato di trattare i prezzi quando sono stati definiti i menù, per via della disponibilità economica non positiva.

Qualora queste dinamiche socio-economiche non fossero drammatiche, il budget è

solito riportare un aumento generale secondo un'ottica di crescita e miglioramento. La politica generalmente adottata riguarda l'incremento del numero delle attività che compongono il festival, che siano convegni, laboratori o ulteriori iniziative collaterali, cosicché diventino le manifestazioni sempre più un riferimento tematico sugli argomenti trattati, un'attrazione principale e un momento collettivo culturalmente attivo per quanto riguarda le città coinvolte.

Figura 3.1 Budget Festival Città Impresa

COSTI	TOTALE IN EURO	RICAVI	TOTALE IN EURO
Programma		Sponsorizzazioni private	275.000
Direttore Festival	10.000	- Main Partner	40.000
Conduzione	12.000	- Sponsor tipo A	200.000
Gettoni relatori	20.000	- Sponsor tipo B	35.000
Noleggio sale	7.000		
		Contributi pubblici	20.000
Logistica		Ricavi libreria	8.000
Hotel relatori	12.000		
Pasti	13.000		
Viaggi	6.000		
Noleggio sale	20.000		
Hotel/viaggi staff	9.000		
Comunicazione			
Service audio/video	10.000		
ADV Giornali	60.000		
Allestimenti	7.000		
Attività collaterali			
Spese libreria	5.000		
Varie			
Provvigioni	10.000		
Imprevisti e costi extra	15.000		
TOTALE COSTI	216.000	TOTALI RICAVI	303.000
		UTILE	87.000

Fonte: nostra elaborazione su dati forniti da Post Eventi Srl

3.6 Futuro e sviluppi

Le iniziative collaterali hanno sempre fatto parte in una certa misura della struttura organizzativa del festival, intendendo per iniziative collaterali quelle contaminazioni tra l'ambito della cultura e il mondo dell'impresa. Tra gli spettacoli messi in scena nelle passate edizioni del Città Impresa, si ricordano in particolare lo spettacolo in esclusiva di Marco Paolini nell'edizione del 2010, l'omaggio a Goffredo Parise di Francesco Maino nel 2017, la serata omaggio a Vitaliano Trevisan nella splendida cornice del Teatro Olimpico dell'edizione 2022.

Il Festival Città Impresa ha sempre cercato artisti che avessero una lettura del rapporto tra impresa e territorio che non fosse prettamente economica, piuttosto fosse contaminata anche da uno sguardo culturale. Tuttavia nel confronto dei programmi delle varie edizioni si evince chiaramente come tale sezione non presenti una certa regolarità in termini di organizzazione e che in generale non vanti uno spazio tanto ampio all'interno della kermesse festivaliera.

Nei prospetti futuri afferenti allo sviluppo della manifestazione, c'è l'intenzione di riprendere questo filone che in parte è stato già recuperato con il Premio Letteratura d'Impresa. Tale ambizione deve chiaramente tenere conto di una serie di aspetti. Anzitutto è da considerare la difficoltà relativa all'investimento richiesto, perché questi eventi sono abbastanza costosi, essendo che nell'ambito degli spettacoli ci sono da considerare costi molto superiori rispetto a quelli necessari per l'organizzazione dei normali convegni. Dunque tale situazione dipende molto dai budget disponibili e a tal riguardo si considera l'inidoneità della struttura organizzativa circa l'accesso ai fondi pubblici dedicati al mondo dello spettacolo. Inoltre è opportuno tenere conto che non trattandosi della realizzazione di stagioni teatrali caratterizzate da n spettacoli, l'impatto legato al rischio di insuccesso di un evento risulterebbe essere particolarmente negativo, essendo assente quella opzionalità utile a sovvertire situazioni di bassa affluenza.

Poi c'è un altro tema importante, ovvero l'interesse dell'organizzazione di fare in modo che le iniziative collaterali siano allineate con gli obiettivi della manifestazione. Trovare intellettuali e artisti italiani che affrontano il mondo dell'impresa con uno sguardo critico, che non sia solo "marchettistico" e sarcastico, risulta essere un'operazione molto complessa. Se i contenuti proposti non prevedono una riflessione più profonda, è difficile per l'organizzazione ritenere questi artisti adatti; la ricerca è mirata verso coloro capaci di proporre una critica dura attraverso una lettura dialettica.

Non a caso le scelte assunte nelle precedenti edizioni hanno coinvolto artisti e intellettuali che, pur presentandosi molto critici rispetto al mondo dell'impresa, proponevano una critica costruttiva in nome di valori positivi. Si comprende così la scelta relativa a intellettuali del calibro di Vitaliano Trevisan autore di *Works*, un testo molto suggestivo legato al senso del lavoro, e Francesco Maino, autore di *Cartongesso*, romanzo vincitore del Premio Calvino di Einaudi, dedicato alla cultura dei capannoni.

Per l'edizione 2024 del Città Impresa, l'organizzazione sta ipotizzando di inserire all'interno del programma tra le varie proposte, uno spettacolo con il violoncellista Mario Brunello dedicato al tema dell'acqua, nella prospettiva di affrontare il nodo del cambiamento climatico e della green economy.

Per quanto concerne il tema della disponibilità di tariffe agevolate presso i luoghi di cultura coinvolti durante la manifestazione, questa può ritenersi un'azione già abbastanza svolta, tramite convenzioni con i comuni che consentono la predisposizione di biglietti omaggio per i partecipanti del festival. Tuttavia, tale operazione risulta essere ancora piuttosto ridotta, perché condizionata dal fatto che il pubblico dei festival promossi da ItalyPost, trattandosi di manifestazioni di piccola-media dimensione, non tende a raggiungere cifre esorbitanti. Questa condizione può ritenersi poco interessante per i comuni e gli altri enti locali circa lo sviluppo di attività promozionali. Ciò nonostante il tema della co-promozione con gli enti locali operanti sul territorio di riferimento rappresenta un argomento di discussione per la direzione organizzativa, in relazione allo studio degli sviluppi della manifestazione. Per esempio, con riferimento alle prossime edizioni del Festival Città Impresa, la direzione organizzativa si sta mobilitando per proporre ai comuni di coinvolgere l'associazione dei commercianti, negozianti e ristoratori del territorio affinché questi durante i giorni del festival, possano contribuire a valorizzare l'accoglienza e la visibilità della manifestazione attraverso diverse attività come l'allestimento delle vetrine dei negozi con prodotti che richiamano il rosso (ovvero il colore iconico del Festival) o ancora l'utilizzo di grembiuli e tovagliette con il logo della manifestazione forniti gratuitamente dall'organizzazione. Un'idea decisamente interessante perché contribuisce a far emergere il senso di partecipazione della città e a stimolare il pubblico a vivere l'atmosfera festivaliera al di fuori delle sedi che ospitano i convegni. Questa iniziativa richiede un lavoro di coinvolgimento che è molto superiore a quello attuale, dovuto anche al fatto che spesso gli amministratori comunali sono scettici

rispetto alla promozione di attività organizzate da soggetti esterni. La debolezza nel radicamento con il territorio può quindi dipendere dal fatto che la manifestazione è promossa dall'esterno e non direttamente dall'ente locale; l'ente locale cerca sempre di concentrarsi sulle iniziative per le quali realizza degli investimenti e fatica a cogliere le potenzialità di una iniziativa che proviene da altri. Quando le iniziative sono promosse dall'interno, per le quali dunque è stato predisposto un piano di investimenti, le amministrazioni pubbliche fanno quanto più possibile per pubblicizzare questi avvenimenti e mobilitare la città ad aderire.

Infine come per la maggioranza dei festival, il futuro del Città Impresa non può che dipendere dalla sua capacità di evolversi. Gli organizzatori si propongono di accrescere la capacità attrattiva della manifestazione attraverso uno sviluppo sia in termini qualitativi che quantitativi. Sulla traccia del Festival dell'Economia di Trento, la logica su cui si sta ragionando è quella di intensificare il programma e prevedere l'organizzazione di quanti più eventi in contemporanea, così da determinare un circuito di attenzione maggiore e soprattutto più interessante per gli ospiti-relatori invitati a partecipare, in modo tale che questi siano sollecitati a intrattenersi maggiormente in città. Il sistema preso in considerazione sembra quello caratterizzante l'organizzazione delle fiere: le fiere che hanno riscosso maggior successo sono quelle con il numero di espositori più alto. Un programma denso di contenuti, è anzitutto un programma apparentemente difficile da fruire nella sua totalità e questo è il motivo per cui esso incuriosisce le menti e spinge le persone a intrattenersi sul luogo. Più attività sono proposte, maggiori saranno le motivazioni per mobilitarsi, raggiungere una determinata destinazione e soprattutto rimanere. L'obiettivo è dunque quello di far crescere ogni anno la manifestazione continuando a investire sul numero degli eventi tramite una raccolta sempre maggiore di sponsorizzazioni.



Figura 3.2 Festival Città Impresa edizione 2022, Palazzo Thiene



Figura 3.3 Convegno presso il Teatro Olimpico di Vicenza



Figura 3.4 Corso Palladio, Vicenza



Figura 3.5 Laura Dalla Vecchia, presidente Polidoro e Confindustria Vicenza ospite al Festival Città Impresa

CAPITOLO 4

Festival e territori

4.1 Il valore degli eventi nelle strategie di marketing territoriale

Gli eventi culturali svolgono un ruolo fondamentale nei processi di sviluppo territoriale a beneficio delle comunità locali, tramite la condivisione di valori e la creazione di nuove opportunità di interazione sociale. Essi contribuiscono in modo significativo a promuovere un'area geografica specifica, attrarre visitatori, stimolare l'economia locale e migliorare l'immagine complessiva del luogo. Secondo questa prospettiva gli eventi culturali possono essere intesi come componenti di un sistema più ampio e articolato riferito alla valorizzazione dei territori, cioè essi possono essere pensati come strumenti adoperabili nei progetti di marketing territoriale, ovvero quei programmi di attività che hanno come principale obiettivo il potenziamento di determinate località. Il marketing territoriale si concentra su come il territorio può differenziarsi e comunicare il suo valore unico agli stakeholder interessati, in modo da intensificare rapporti di scambio vantaggiosi, mentre con riferimento ai destinatari, l'interesse verte su l'attuazione di azioni che permettano di accrescere l'attrattiva di una determinata area, in modo tale da rafforzare il tessuto sociale e incrementare il «senso di orgoglio civico e di appartenenza al territorio»¹⁶⁰.

Gli eventi culturali, quando pianificati e gestiti adeguatamente, possono generare un ampio ventaglio di benefici, in quanto strumenti cognitivi in grado di fornire contributi significativi a vantaggio dell'immagine del territorio e del network di attori locali¹⁶¹. Giacché caratterizzati da un elevato contenuto simbolico, gli eventi culturali possono rappresentare una valida risorsa per la promozione dell'identità locale, cioè possono mettere in evidenza le caratteristiche distintive di una determinata area e dare maggiore visibilità all'immagine del luogo. Secondo tale logica essi in realtà possono contribuire al miglioramento della stessa immagine: gli eventi rappresentano sostanzialmente occasioni di confronto e aggregazione sociale, perciò la loro presenza è determinante per l'attribuzione di significati simbolo come quelli di dinamicità, divertimento e vitalità che possono influire sulle percezioni e le aspettative dei fruitori di un determinato territorio.

¹⁶⁰ Franch M., Martini U., Barbera S., “Eventi e marketing territoriale: gli aspetti turistici di valorizzazione dei territori”, in Paiola M., Grandinetti R. (a cura di), *Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2009 (Economia – Ricerche), p. 56

¹⁶¹ Cherubini S. et al, *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, cit., pp. 64-70

Per quanto concerne la rete degli attori locali, gli eventi culturali possono alimentare logiche di collaborazione e di coesione tra i vari operatori, i quali se coinvolti nelle fasi di realizzazione dell'evento, tramite la loro condotta divengono principali responsabili non solo della messa in opera dell'evento, ma soprattutto della sua possibilità di riedizione futura.

Il tipo di apporto che gli eventi culturali possono fornire, dipende dalla strategia di marketing territoriale alla quale sono correlati. Le strategie di marketing territoriale possono essere identificate lungo un *continuum* che pone da un lato la mera conservazione dei caratteri vocativi di un territorio e all'estremo opposto la modifica della sua identità. Nel primo caso si tratta dunque di operazioni che fanno leva sull'utilizzo delle risorse esistenti, mentre per quanto concerne l'ambizione di cambiare la vocazione del luogo, ci si riferisce a progetti di grandi dimensioni che prevedono cambiamenti infrastrutturali e che possono modificare in maniera significativa l'immagine della località, come per esempio avviene nel caso dell'organizzazione di un'olimpiade o di un'expo¹⁶².

I festival di approfondimento culturale si inseriscono in una posizione intermedia rispetto ai due estremi strategici sopra descritti, in quanto afferiscono a quel sistema di attività volto allo sviluppo di opportunità di cambiamento attraverso l'impiego innovativo delle risorse esistenti sul territorio: queste manifestazioni trovano necessariamente nel radicamento e nella coerenza con il territorio la loro definizione e motivo di esistenza.

I festival di approfondimento culturale nella prospettiva delle strategie di marketing territoriale rientrano nella categoria di eventi che si distinguono per essere periodici e a bassa complessità organizzativa¹⁶³, essi cioè sono manifestazioni la cui organizzazione si ripete tendenzialmente nella medesima area territoriale secondo una specifica cadenza e non prevedono l'investimento di ingenti risorse infrastrutturali, ovvero la realizzazione di specifiche infrastrutture necessarie all'organizzazione dell'evento. Diversamente, il format prevede la valorizzazione delle risorse esistenti per la creazione di un'atmosfera esperienziale diffusa quanto più possibile presso la località ospitante; numerosi festival infatti in tema di definizione delle location prevedono l'utilizzo di edifici storici e luoghi della cultura tradizionali, offrendo ai

¹⁶² *Ivi*, pp. 68-73

¹⁶³ *Ivi*, pp. 82-89

partecipanti l'opportunità, a volte addirittura esclusiva, di vivere spazi conosciuti «sotto una luce differente [o] di entrare in contatto con attrattive non conosciute»¹⁶⁴, incoraggiando così gli ospiti a esplorare e soprattutto interagire con il proprio territorio, nell'ambizione di fidelizzare gli stessi in prospettiva delle edizioni future. Queste situazioni fanno degli eventi degli strumenti innovativi, sostanzialmente delle risorse in grado di valorizzare risorse caratterizzanti i territori e la cui principale peculiarità consiste nella capacità di «combinare una dimensione più specificamente cognitiva con una sostanzialmente relazionale»¹⁶⁵.

Il tema del rapporto tra risorse idiosincratiche di un territorio e festival di approfondimento culturale assume uno spazio importante all'interno del contributo che Izzo dedica all'analisi della natura e delle caratteristiche degli eventi culturali in funzione della definizione di una specifica strategia di marketing territoriale¹⁶⁶. Izzo sostiene che tra i possibili criteri di classificazione di un evento è possibile considerare il grado di distanza di un evento rispetto l'identità storica e culturale del territorio; a tal riguardo è possibile distinguere gli eventi che hanno maggior orientamento verso le risorse storico-culturali di una località, dalle manifestazioni che hanno invece un focus sulle opportunità del mercato.

I festival di approfondimento culturale possono essere considerati eventi ibridi, ma con una maggiore inclinazione all'orientamento *marketing-exploring*. Questa tipologia di eventi infatti afferisce a quello che può ritenersi essere un format ampiamente sperimentato, capace di attrarre un pubblico notevole e per cui le risorse caratterizzanti il territorio non sono fondanti l'evento, cioè esse a prescindere dalla loro natura tangibile o intangibile, non sono adoperate per festeggiare una tradizione (evento come rito), celebrare un personaggio storico (evento come celebrazione) o diffondere una data vocazione (evento come amplificatore), piuttosto sono utilizzate per «rafforzare la capacità di differenziazione e il posizionamento competitivo»¹⁶⁷ dell'evento stesso e per garantire quel radicamento con il territorio che sappiamo essere indispensabile per la produzione di effetti considerevoli in tema di coinvolgimento della comunità locale. Per le suddette caratteristiche appena descritte, Izzo considera i festival di approfondimento culturale come afferenti al modello di “evento come concept”; tale

¹⁶⁴ Ivi, p. 73

¹⁶⁵ Cercola R., Izzo F., Bonetti E., *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, Franco Angeli, Milano, 2010 (Economia e management), p. 27

¹⁶⁶ Ivi, pp. 65-78

¹⁶⁷ Ivi, p. 65

categoria concettuale comprende quegli eventi che “risiedono” in un determinato luogo senza che il patrimonio storico-culturale sia posto al centro dell’offerta, giacché le risorse seppur utilizzate in un’ottica di valorizzazione, assumono un ruolo complementare e non principale. La proposta si fonda piuttosto «sull’originalità del *concept*, sull’idea di prodotto, sulla possibilità di identificare un segmento di mercato che possa essere attratto dall’evento»¹⁶⁸ e qualora rientrasse in una categoria particolarmente vasta di eventi (festival del cinema), dovrà essere necessariamente supportata da un processo di iper-segmentazione del mercato, così da acquisire una certa distinguibilità all’interno di un vasto set di alternative possibili¹⁶⁹. Il rapporto con le risorse caratterizzanti il territorio non deve essere però inteso come una situazione marginale quindi non meritevole di degna attenzione, in particolare perché bisogna considerare, come già ampiamente specificato nei capitoli precedenti, che i festival di approfondimento culturale rappresentano una tipologia di prodotto che genera valore comunitario e dalla cui comunità di riferimento trae valore. Questo aspetto consente di dettagliare ulteriormente l’orientamento strategico di questa particolare categoria di eventi, cioè di affermare che esso segue una prospettiva *community-based*, cioè tende a favorire la comunità attraverso lo sviluppo di proposte adatte alla maturazione di nuove conoscenze e competenze per i cittadini, volto a incoraggiare l’imprenditorialità interna, a rafforzare il tessuto delle imprese, a guadagnare maggior consenso dalle organizzazioni politiche locali¹⁷⁰.

L’evento come strumento del sistema di marketing territoriale può rappresentare nei riguardi delle comunità residenti un’occasione per rafforzare l’identità locale, garantire un aumento della partecipazione alle attività culturali e arricchire la dotazione di capitale sociale. Questa visione è auspicabile in particolar modo quando l’evento è iscritto all’interno di un calendario vasto di attività, in risposta a una politica volta a un maggior avvicinamento dei cittadini verso le questioni culturali e le iniziative di carattere formativo. Un evento quando non isolato «agisce come *trigger*, come attivatore di energie, in grado di addensare la comunità intorno a un progetto, di modificare l’immagine percepita della città dai cittadini e, come effetto naturale, di rilanciare la nuova immagine verso l’esterno»¹⁷¹.

¹⁶⁸ *Ivi*, p. 83

¹⁶⁹ *Ivi*, p. 84

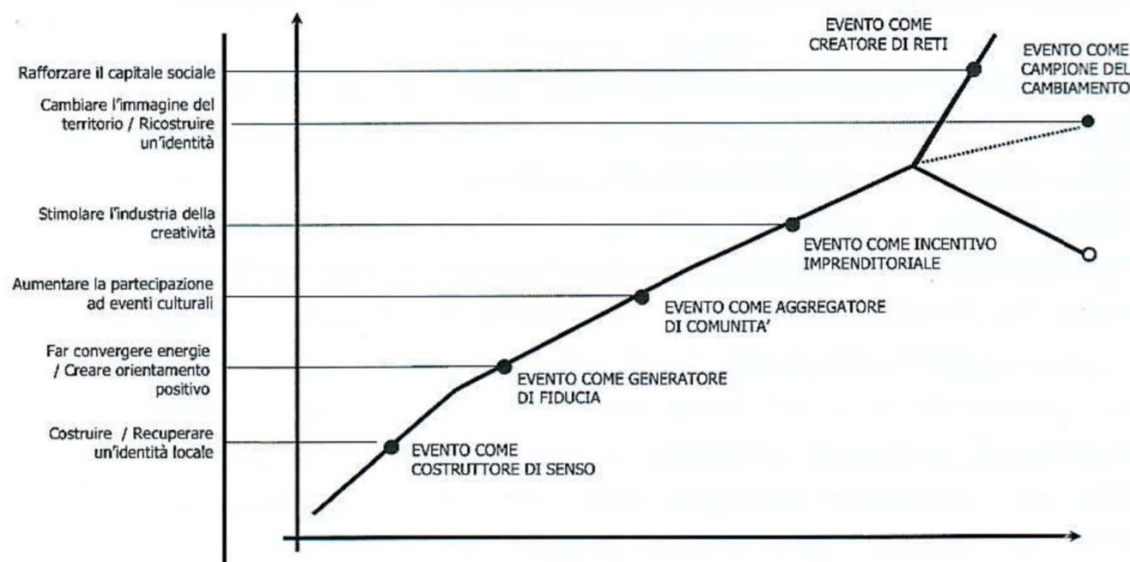
¹⁷⁰ *Ivi*, pp. 56-57

¹⁷¹ *Ivi*, p. 105

Questa particolare dimensione della prospettiva *community-based* viene approfondita ulteriormente da Izzo, nel tentativo di tracciare una sorta di traiettoria evolutiva dei territori in relazione all'attuazione di eventi culturali, pertanto a seconda della capacità dell'evento di attivare determinati fattori situazionali, vengono individuate diverse tipologie di manifestazioni; una classificazione utile per l'individuazione preventiva degli obiettivi che un'organizzazione si può prefissare di raggiungere rispetto al territorio ospitante e la comunità locale.

La classificazione degli eventi sulla base di una prospettiva di creazione del capitale sociale, si concreta nell'immagine di una parabola ascendente [fig. 4.1], lungo la quale è possibile identificare diversi livelli rappresentativi il valore che gli eventi sono capaci di generare in termini di impatto sociale: un evento da semplice occasione strumentale alla costruzione e/o recupero dell'immagine di un territorio, può arrivare a costituire il nodo centrale nelle reti relazionali che connettono diversi *stakeholder* e che a loro volta sono in grado di innestare dinamiche di sviluppo all'interno delle comunità locali. Questa ultima osservazione si riferisce nello specifico ai legami del cosiddetto *extended network*, altresì il secondo livello di rete caratterizzante il sistema organizzativo dei festival¹⁷².

Figura 4.1 Eventi e traiettoria evolutiva di un territorio



Fonte: Cercola R., Izzo F., Bonetti E. (2010)

¹⁷² Cherubini S. et al, *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, cit., pp. 108-111

L'*event network* dei festival di approfondimento culturale si configurano come “sistemi aperti”, perciò ricostruire la loro struttura reticolare significa distinguere una componente *core* da una componente *extended*. Il primo livello è caratterizzato da nodi stabili e comprende attori come il comitato scientifico e la segreteria organizzativa, i cui legami sono contraddistinti da relazioni forti e di lunga durata, definiti da atteggiamenti di fiducia e scambi frequenti mediante un tipo di comunicazione prevalentemente informale. L'*extended network* invece costituisce il secondo livello della struttura relazionale e comprende tutti gli attori esterni alla struttura organizzativa *core*, ma che sono tuttavia coinvolti nel processo di realizzazione dell'evento; sono compresi in questa categoria principalmente stakeholder come i partner e gli sponsor pubblici e privati. Giacché le collaborazioni sappiamo possono cambiare di anno in anno sulla base delle opportunità e delle esigenze del momento, questa tipologia di legami non può ritenersi stabile.

Considerate le caratteristiche di questa architettura relazionale è possibile sostenere che l'evento costituisce in questo sistema reticolare (prescindendo dalla tipologia di livello) la ragione per cui un insieme di soggetti interagiscono convergendo verso un principale obiettivo: generare investimenti (non solo in termini economici) a favore di un determinato territorio aumentando le occasioni di scambio all'interno di una comunità.

4.2 Make in Italy Festival

Le precedenti considerazioni sul caso ItalyPost hanno mostrato relativamente all'azienda, una impostazione dell'offerta basata sulla produzione di festival di approfondimento culturale di medio-piccola dimensione e specificamente specializzati, ovvero focalizzati su un preciso ambito: la cultura d'impresa (§ 3.1). Nel complesso è possibile sostenere che i principali destinatari delle attività implementate dall'azienda siano le imprese dei territori compresi all'interno del nuovo triangolo industriale e a tal riguardo appare evidente come queste iniziative siano promosse secondo una logica strategica di marketing territoriale. L'obiettivo essenziale appare essere lo sviluppo dell'imprenditorialità interna attraverso la trattazione di tematiche emergenti e non sufficientemente discusse, così da offrire agli imprenditori opportunità di incontro e dialogo per incentivare la diffusione di nuove idee e collaborazioni.

I grandi festival di approfondimento culturale hanno oggettivamente un impatto

territoriale che per la maggior parte verte sulla attrazione di risorse e competenze dall'esterno verso l'interno del territorio (*outside-in*), con particolare attenzione al tema dei flussi turistici¹⁷³. Gli eventi promossi da ItalyPost diversamente generano un tipo di impatto che può intendersi meno mediatico e più strutturale. La strada scelta è stata quella di proporre eventi dalle dimensioni più contenute e indirizzarsi alla comunità imprenditoriale, giacché intesa come una realtà non sufficientemente messa in risalto. In tal senso, generare un impatto strutturale significa perseguire l'intento di creare un tipo di economia strutturale, cioè favorire la crescita del tessuto industriale perché capace di garantire una ricchezza stabile e non transitoria per il territorio.

Seppur diversi, i due modelli di festival di approfondimento culturale possono ritenersi complementari e per tale motivo è importante incentivare gli operatori del settore a favoreggiare il mantenimento di un sistema aperto, a discapito delle cosiddette lobby territoriali, altresì la chiusura da parte delle istituzioni locali di favorire lo sviluppo di nuove iniziative, al fine di garantire massima priorità di radicamento territoriale alle manifestazioni di grande successo.

I progetti futuri di ItalyPost sono proiettati lungo questa precisa linea d'azione e tra le attività calendarizzate nell'anno 2024, sulla base delle analisi che hanno interessato i paragrafi precedenti, circa il tema del valore degli eventi culturali nelle strategie di marketing territoriale, una riflessione più specifica può essere dedicata alla progettazione del Make in Italy Festival.

4.2.1 L'idea e il progetto

Il Festival Make in Italy è un progetto che si sviluppa a partire da un elemento sostanziale: l'idea di raccontare la via italiana all'innovazione. Questa idea nasce casualmente in occasione dell'evento di presentazione del libro *Modello Emilia. Imprese innovative e spirito di comunità* di Franco Mosconi; organizzato a Modena, l'evento rappresentò un'occasione di incontro per vari personaggi dell'imprenditoria emiliana, tra i molti Giorgio Calculli, il direttore di Acimit, l'associazione dei costruttori italiani di macchine tessili, il quale colse suddetta circostanza per poter discutere sulla possibilità di costruire un dialogo attorno al tema dell'innovazione delle imprese italiane.

L'idea in seguito assunse maggiore concretezza grazie al coinvolgimento dello scrittore e giornalista Luca De Biase, autore del libro *Eppur s'innova. Viaggio alla*

¹⁷³ Cercola R., Izzo F., Bonetti E., *Eventi e strategie di marketing territoriale*, cit., p. 57

ricerca del modello italiano, un importante testo che mira a spiegare il paradosso per cui l'Italia in tutte le classifiche internazionali risulta particolarmente arretrata sull'innovazione, seppur il mercato dell'industria manifatturiera produce numeri in termini di export molto elevati. Uno scenario che sembra costringere i giovani italiani a trasferirsi all'estero per poter cercare il cambiamento e partecipare all'innovazione. Nelle statistiche sulla preparazione dell'innovazione, sui brevetti così come sul cosiddetto *venture capital*, relativamente a tutte quelle voci che misurano in qualche modo la capacità di un paese di fare innovazione, l'Italia è sempre fra le ultime posizioni in classifica, tuttavia se si leggono le statistiche sull'esportazione, il nostro Paese governa sempre i primi posti. Sulla base di queste osservazioni nasce un naturale quesito: l'Italia esporta modelli vecchi o possiede una capacità di innovare che non segue gli standard internazionali? Questa è apparsa una questione meritevole di essere approfondita giacché assolutamente troppo poco indagata.

Luca De Biase spiega che nel modello internazionale standard, il meccanismo è caratterizzato da un'enorme abbondanza finanziaria investita a perdere nella ricerca, con la prospettiva che tra le idee che possono svilupparsi ci siano quelle che possono essere trasformate da qualche imprenditore in prodotto. Viene quindi finanziata a perdere una enorme quantità di *venture capital*, investita nell'azionariato di imprese start-up che intendono usare una data scoperta scientifica o tecnologica per trasformarla in un prodotto/servizio; tuttavia si tratta di realtà che non posseggono alcun fatturato. Tra le numerose start-up a cui l'ingente investimento è destinato, solo alcune riescono ad arrivare sul mercato con questo meccanismo.

L'Italia non segue questo modello, non possiede i mezzi iniziali, cioè l'enorme investimento finanziario che consente di andare a vedere ed esplorare le possibilità di innovazione e sviluppo. Dalle indagini condotte da De Biase emerge che le imprese italiane immaginano le conseguenze di una data innovazione, facendo ricorso ad una cultura che è contemporaneamente imprenditoriale, delle relazioni e artigiana. Gli imprenditori italiani sono mossi dall'intuizione, seguita dalla pratica e si distinguono per il rapporto con il territorio e per la costruzione di nuovi prodotti attraverso la collaborazione con i propri clienti. L'innovazione italiana avviene dunque in maniera sistematica perché spesso incrementale ed è costruita sul *tailor made*.

Questa condizione determina che ci siano alcuni distretti industriali che sono particolarmente vocati a questo tipo di innovazione, magari servendosi di esperienze

che arrivano anche dal rapporto con le multinazionali. L'epicentro di questa capacità di innovare all'italiana è l'Emilia-Romagna, dove troviamo la massima concentrazione di imprese capaci di innovare e crescere più velocemente rispetto ai loro concorrenti; per fare un esempio il Gruppo Ima, leader mondiale nella progettazione e produzione di macchine automatiche per il processo e il confezionamento di prodotti, oggi ha superato i 2 miliardi di fatturato, ma solo dieci anni fa misurava 500 milioni.

L'idea del Make in Italy Festival è quella di raccontare come quel distretto che si irradia intorno a Modena, Bologna, Reggio-Emilia e poi arriva anche in Lombardia e in Veneto, sia capace di percorrere questa via all'innovazione.

Il festival si propone di attuare un'operazione di marketing territoriale perché intende raccontare come le imprese di quei territori siano leader mondiali nell'innovazione. È ritenuto opportuno farlo perché il territorio è sprovvisto di un dialogo intorno a questo tema, alimentato di fatto solo dagli addetti ai lavori. Inoltre, per rispondere alla volontà di attrazione di giovani talenti risulta necessario saper raccontare questo quadro situazionale, giacché gli unici giovani che si mobilitano verso il territorio emiliano sono quelli che sostanzialmente conoscono la Motor Valley, grazie a brand molto noti come Ferrari o Ducati, i quali sono riusciti a diffondere nell'immaginario collettivo, l'idea che l'Emilia è la terra dei motori e non a caso hanno costruito il Motor Valley Fest.

Il territorio però non è solo Motor Valley o Food Valley (anch'essa altrettanto nota), ma è anche la "Make in Italy Valley". Il tentativo è valorizzare l'area come territorio di innovazione su ciò che riguarda tutta l'ambito dei macchinari. Un tema che non è facile da raccontare e che per tale ragione rappresenta una sfida molto importante. Contemporaneamente il festival intende svolgere un'ulteriore funzione, ovvero portare coscienza tra gli operatori del settore che loro stessi sono una "valley"; il singolo operatore alle volte non si rende conto di essere dentro un contesto più largo che può essere valorizzato e di cui può sfruttare le potenzialità.

Il progetto ha l'ambizione di sollecitare nuove considerazioni e la proposta mira su due tipi di riflessione: una nei confronti del sistema formativo, cioè capire che tipo di formazione serve per accedere a questo tipo di realtà e l'altra riguarda invece il rapporto con la cosiddetta scienza pura. La ricerca pura prima o poi può dirsi avere ricadute produttive, perché essa può aprire in futuro strade nella ricerca applicata, cioè trovare essenzialmente applicazione sul piano industriale. La prospettiva della manifestazione è insegnare agli imprenditori a tendere lo sguardo anche verso la ricerca pura, in modo

tale da poter esplorare nuove opportunità di innovazione.

Il festival è dunque marketing territoriale inteso da una parte in senso tradizionale, come promozione di un territorio e dall'altra come occasione per sollecitare riflessioni utili ai soggetti del territorio per individuare nuove vie di crescita.

Dal lato giovani c'è l'obiettivo di spingere alla cosiddetta imprenditorialità giovanile: l'idea è dare la possibilità ai giovani talenti di intravedere delle opportunità nel campo delle imprese più avanzate, in modo tale che da un lato essi possano trarre ispirazione per i propri progetti di impresa, dall'altro lato capire che rispetto a quei settori è possibile fare considerazioni di investimento per il proprio futuro in termini occupazionali.

4.2.2 L'ipotesi di programmazione

Make in Italy Festival vuole essere un festival che aiuta un largo pubblico, soprattutto di giovani, a conoscere la via italiana all'innovazione: una via che non passa per grandi centri di ricerca, ma per una capacità adattativa centrata sulle esigenze del cliente, una cultura delle soluzioni tecniche e tecnologiche basata su competenza, abnegazione e creatività.

Se c'è un settore dove queste capacità si esprimono ai suoi livelli più alti è quello delle macchine per la produzione dei più svariati settori: macchine costruite mixando artigianalità, scelta dei materiali, robotica, automazione e intelligenza artificiale. Il festival intende esplorare questo mondo industriale e le sue relazioni con il mondo della formazione e della ricerca, costruendo anche una operazione di narrazione al Paese della vera forza trainante dell'industria italiana e quindi dell'Italia. Per quanto concerne la programmazione, il festival si articolerà nel mese di ottobre in una kermesse di tre giorni (venerdì, sabato e domenica) di convegni e approfondimenti presso la città di Modena. La mattinata di venerdì ospiterà il convegno di apertura del Festival, mentre altri grandi eventi si potranno tenere nella serata del venerdì (alle ore 21), il sabato alle ore 18 e alle ore 21, e la domenica mattina alle ore 10 e 11.30.

Faranno parte della kermesse le sezioni tematiche, ovvero cicli di cinque incontri dedicati a temi specifici con l'obiettivo di approfondire in maniera verticale alcuni settori chiave. Oltre a questi incontri, la manifestazione, nel corso del sabato pomeriggio, si articolerà tramite altri 5 o 6 incontri generali su temi trasversali relativi al mondo dell'innovazione, che ospiteranno indicativamente un pubblico di 150 persone. Tale struttura è costruita per poter ospitare almeno 150/200 relatori. Tra i vari

temi ipotizzati per la categoria dei grandi eventi, la segreteria organizzativa si concentrerà in particolare sull'attuazione dei seguenti titoli:

- I trend tecnologici del futuro
- Globalizzazione e tecnologie
- Le macchine della sostenibilità
- Le politiche europee su digitalizzazione e IA
- Uomo e macchine nell'era dell'IA
- Restrizioni e opportunità: perché l'industria italiana vince nei momenti di difficoltà

Rispetto alle sezioni tematiche queste si presenteranno come cicli di cinque convegni dedicati a temi specifici, con l'obiettivo di proporre approfondimenti verticali. Le sezioni tematiche ipotizzare potrebbero riguardare: l'innovazione nelle macchine, le macchine per la scienza (ovvero le macchine pensate per la ricerca pura rapportate alle macchine industriali), le relazioni tra il mondo della formazione e l'industria delle macchine intelligenti. Ogni convegno delle sezioni tematiche potrà ospitare circa 60-80 persone. Alcuni nomi di possibili personaggi sono in qualità di direttore del festival Luca De Biase, giornalista dell'innovazione, mentre in veste di relatori Barbara Mazzolai, associate director IIT-Istituto Italiano di Tecnologia, Roberto Siagri, fisico e amministratore delegato Rotonium, Luciano Floridi, docente di filosofia ed etica dell'informazione Oxford Internet Institute Università di Oxford, Vito Mancuso, teologo e filosofo, Donatella Sciuto, rettore Politecnico di Milano, Maurizio Marchesini, presidente Marchesini Group, Alberto Vacchi, presidente IMA Group, Alberto Bombassei, presidente emerito Brembo, Cecilia Laschi, docente di Ingegneria meccanica NUS National University Singapore.

CONCLUSIONI

Il caso studio preso in considerazione ha permesso di assumere una prospettiva di analisi interna del contesto di riferimento; tale condizione ha reso possibile soddisfare la necessità di raccorciare il divario tra il piano teorico e quello pratico, quest'ultimo più prossimo alla realtà delle situazioni prese in considerazione.

Il caso *ItalyPost* in tal senso ha rappresentato un valido esempio di come si sviluppano in genere le realtà operanti nell'ambito della creazione di festival di approfondimento culturale e in particolare ha costituito un valido supporto per la concreta contestualizzazione delle varie fonti utilizzate.

Il presente lavoro risponde all'aspettativa di delineare un quadro situazionale preciso e comprensibile di tutto ciò che gira attorno al tema degli eventi culturali: essendo tale contesto di per sé particolarmente complesso, le fonti dedicate all'argomento e utilizzate per la strutturazione del presente elaborato si caratterizzano per trarre in analisi essenzialmente specifiche situazioni e componenti identificative.

A tal proposito, questo studio ha cercato di includere quante più prospettive di analisi possibili, al fine di contrapporre alla difficoltà riscontrata dalla letteratura circa la strutturazione di una definizione univoca, una sintesi convincente e soprattutto ben rapportata allo scenario contemporaneo.

Gli eventi, in tutte le loro forme e funzioni, sono fundamentalmente mezzi di interazione sociale e di stimolo alla creatività. In un mondo economico in evoluzione, dove il valore dei prodotti non corrisponde più al solo valore economico, essi diventano uno strumento di comunicazione e condivisione del sapere sempre più cruciale. Nella nuova economia delle esperienze, gli eventi culturali sono in grado di rispondere alle nuove esigenze espresse dalla domanda, presentandosi essi stessi come esperienze di consumo, giacché strutturati non esclusivamente con l'intento di intrattenere, quanto per coinvolgere gli individui sul piano personale.

I dati delle ricerche dedicate all'incidenza delle industrie creative e culturali sui processi di crescita economica e modernizzazione del Paese, avvalorano il prospetto secondo cui con la cultura si mangia e sulla cultura è opportuno investire non solo in termini economici, ma secondo una prospettiva orientata alla crescita del capitale sociale. A tal riguardo, il presente studio ha cercato di dimostrare come nello specifico i festival di approfondimento culturale possano rappresentare valide opportunità di crescita per i territori e di sviluppo per le comunità.

L'analisi dei casi particolari del *Festival Città Impresa* e in seguito del *Make in Italy Festival*, ha permesso di esporre le potenzialità di questo preciso ambito della produzione culturale e conseguentemente di smentire la correlazione budget-successo-impatti sul territorio: non sono esclusivamente le manifestazioni che posseggono una lunga storia e vantano budget di finanziamento molto elevati, a generare impatti significativi sui territori. I casi esaminati, trattandosi di manifestazioni di media-piccola dimensione, rappresentano un chiaro esempio di manifestazioni che possono rientrare nella categoria "festival di approfondimento culturale" a prescindere dalla loro grandezza strutturale.

Il *Festival Città Impresa* e la programmazione del *Make in Italy Festival* danno prova del fatto che svolgere attività di diffusione della cultura significhi sostanzialmente possedere una precisa linea di azione e un'organizzazione vigorosa, cioè strutturata internamente e capace di comunicare con il proprio contesto di riferimento. Nello specifico, attraverso l'analisi del Festival Città Impresa è stato dimostrato che, nonostante i cambiamenti nelle sedi, nel pubblico, nella durata e nelle connessioni, l'organizzazione è stata in grado di mantenere invariata la sua intenzione di diffondere un sapere culturale ben definito e specifico e di intrattenere un rapporto con l'imprenditoria locale proficuo nel lungo termine. L'impatto sulle comunità locali in tal caso viene misurato considerando il numero di relazioni che si manifestano durante e alla fine dell'evento, tra l'ente-organizzatore e le aziende e fra queste ultime.

In conclusione è possibile sostenere che sfortunatamente, il termine "festival" è ancora troppo ambiguo e poco definito per consentire una generalizzazione accurata delle sue componenti identificative. È necessario impegnarsi nello sviluppo di strumenti di misurazione condivisi, criteri di segmentazione uniformi e metodologie standard di analisi. Solo attraverso questi passi sarà possibile ottenere misurazioni affidabili, in grado di guidare in modo ragionevole le decisioni di enti pubblici e aziende private. Rimane quindi la convinzione che sia necessario condurre ulteriori studi dettagliati sull'argomento, al fine di consolidare una tematica oggi scarsamente trattata nella letteratura. In particolare, l'esplorazione di altri casi specifici potrebbe senz'altro contribuire alla creazione di un modello d'analisi pressoché universale, che possa essere applicato a un ampio spettro di festival culturali, al fine di esaminare l'esistenza di una direzione culturale stabile e coesa. I passaggi futuri che potrebbero essere considerati per un affinamento del tema potrebbero senz'altro comprendere un tipo di

approccio più diretto con le realtà operanti del settore; questo a sua volta potrebbe significare la presa in considerazione di metodologie di indagini che includono interviste e questionari, così come la rendicontazione di resoconti non generici, ma esaurienti al punto da rendere esplicite le ragioni che sottendono la validità di tale fenomeno.

Questo elaborato si è focalizzato in particolar modo sulla ricerca commissionata dal Festival della Mente di Sarzana nel 2007 al gruppo di ricerca coordinato da Guido Guerzoni; a tal riguardo, una raccomandazione per ulteriori analisi future sul tema potrebbe essere quella di implementare indagini ben strutturate avviate in passato e che attualmente sembrano destinate ad una fase di stallo. L'obiettivo potrebbe essere designare una mappatura nazionale chiara dei festival di approfondimento culturale, con una suddivisione basata sulle dimensioni e la popolarità mediatica, al fine di analizzare le divergenze e soprattutto le convergenze tra i vari fenomeni afferenti a questa specifica categoria.

BIBLIOGRAFIA

- Accatino A., *The events master. Tecniche, parole, segreti e trucchi del mercato degli eventi*, Longanesi, Milano, 2015
- Adorno Th. W, Horkheimer M., *Dialettica dell'illuminismo*, Torino, Einaudi, 1966
- Alonzo G., Ponte di Pino O., *In giro per festival. Guida nomade agli eventi culturali. Festival di pensiero, letteratura, musica, teatro, cinema e arte in Italia*, Altreconomia, Milano, 2022
- Argano L., *La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale*, FrancoAngeli, Milano, 2004
- Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., *Organizzare eventi culturali. Ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico*, FrancoAngeli, Milano, 2018
- B. J. Pine, J. H. Gilmore, *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Rizzoli, Milano, 2000
- Barile N. e Cristante S. (a cura di), *Breve storia degli eventi culturali*, Bevivino Editore, Milano, 2004
- Battiston G., Bauman Z., *Nella società liquida gli stranieri servono. A scaricare la paura*, in «Liberazione», 8 luglio 2008
- Bauman Z., *La solitudine del cittadino globale*, Trad. di Bettini G., Feltrinelli, Milano, 2014 (Universale Economica Feltrinelli)
- Bauman Z., *Modus Vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*, Trad. di S. D'Amico, Laterza, Roma-Bari, 2008 (Economia Laterza)
- Bauman Z., *Vita liquida*, Trad. di Cupellaro M., Laterza, Roma, 2008 (Economia Laterza)
- Bracalente B., Ferrucci L. (a cura di), *Eventi culturali e sviluppo economico. Dalla valutazione d'impatto alle implicazioni di policy in alcune esperienze umbre*, FrancoAngeli, Milano, 2009
- Carli M. P., Milone M., Terenzio M. C., *Gli eventi dalla progettazione all'organizzazione. Manuale operativo di Event Management*, FrancoAngeli, Milano, 2021
- Carù A., Cova B., *Esperienza di Consumo e Marketing Esperienziale: radici diverse e convergenze possibili*, «Micro & Macro Marketing», Fascicolo 2, 2003
- Casarin F., Slide di *Management e Marketing Avanzato dell'Arte e della Cultura II*, Ca' Foscari, a.a 2020/2021

- Cercola R., Izzo F., Bonetti E., *Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*, FrancoAngeli, Milano, 2010 (Economia e management)
- Cherubini S., *Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi*, FrancoAngeli, Milano, 2013
- Cherubini S., *Marketing della cultura. Per la customer experience e lo sviluppo competitivo*, FrancoAngeli, Milano, 2020
- Cherubini S. et al, *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, FrancoAngeli, Milano, 2009
- Cherubini S., Pattuglia S. (a cura di), *Comunicare con gli eventi. Riflessioni e casi di eccellenza*, FrancoAngeli, Milano, 2007
- Collese U., Checchinato F, Dalle Carbore M., *Gli eventi. Come progettarli e realizzarli*, FrancoAngeli, Milano, 2016 (Impresa, Comunicazione, Mercato)
- Cristante S., Pettarin F., *Progettare gli eventi*, Costa & Nolan, Genova, 1999
- Dall'Ara G. (a cura di), *Dalla promozione al marketing degli eventi: normativa, casi e prospettive*, Halley, Matelica, 2009
- De Biase F. et al., *Il nuovo manuale delle Professioni Culturali. Strumenti, percorsi e strategie per le professioni nuove*, UTET Libreria, Torino, 1999
- De Biase L., *Eppur s'innova. Viaggio alla ricerca del modello italiano*, LUISS, Roma, 2022 (Bellissima)
- Gabardi E. (a cura di), *Event Marketing Culturale. Nove casi di comunicazione di mostre, eventi e concerti*, FrancoAngeli, Milano, 2007 (Casi di Comunicazione)
- Getz D., *Event Management and Event Tourism*, Cognizant Communication Corporation, 1997
- Ferrarese P., *Elementi di project management e modelli di report per le aziende culturali*, Cafoscarina, Venezia, 2016
- Ferrari S., *Event Marketing. I grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, CEDAM, Padova, 2002
- Fondazione Beni Attività Culturali, *Come si misura la cultura? Il manuale per navigare tra dati, fonti, indicatori*, Roma: Scuola dei beni e delle attività culturali, 2022
- Franceschini D., *Con la cultura non si mangia? La nave di Teseo*, Milano, 2022 (I Fari)
- Guerzoni G., Giulia G., *Effetofestival. Festival e consumi culturali ai tempi del Covid-19*, Intesa San Paolo, s.l, 2020

- Guerzoni G., *Effettofestival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Fondazione Eventi, La Spezia, 2008
- Guerzoni G., *Effettofestival. L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale. Indagine sulle edizioni 2008/2009*, Fondazione Eventi, La Spezia, 2009
- Hesmondhalgh D., *Le industrie culturali*, Monaci S. (a cura di), Egea, Milano, 2015
- Istat/Dcat, *Nota metodologica sulla perimetrazione delle attività economiche collegate ai settori culturali e creativi e loro rappresentazione statistica nella Banca Dati Territoriali per le Politiche di Sviluppo*, s.l., dicembre 2022
- Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Il sistema economico integrato dei beni culturali*, Roma: Unioncamere, 2009
- Micelli S., *Futuro Artigiano. L'innovazione è nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia, 2011 (I Grilli)
- Paiola M., Grandinetti R. (a cura di), *Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale*, FrancoAngeli, Milano, 2009 (Economia – Ricerche),
- Pecchenino M., *Organizzare gli eventi. Come gestire convegni, manifestazioni, feste per la comunicazione d'impresa*, Il Sole 24Ore, Milano, 2002
- Popoli I., Slide di *Funding per l'arte e la cultura*, Ca' Foscari, a.a 2021/2022
- R. Rescinti, G. Maggiore, *Event Experience. Progettare e gestire eventi da ricordare*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2008 (Pubblicazioni della Facoltà di Economia e del Dipartimento di Studi Giuridici, Politici e Sociali Università degli Studi del Sannio)
- Sacco P.L., *Il fundraising per la cultura*, Meltemi editore, Roma, 2006
- Sacco P.L., Ferilli G., Tavano Blessi G., *Cultura e sviluppo locale. Verso il distretto culturale evoluto*, Il Mulino, Bologna, 2015 (Studi e Ricerche)
- Santagata W., *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*, Il Mulino, Bologna, 2007
- Shone A., Perry B., *Successful Event. A Pratical Handbook*, Cengage Learning EMEA, s.l, 2010
- Solima L., *Management per l'impresa culturale*, Carrocci Editore, Roma, 2019
- Unioncamere, Symbola, *Io sono Cultura – Rapporto 2022*, Roma, 2022 (I Quaderni di Symbola)
- Varriale L., *L'organizzazione degli eventi*, Giappichelli G., Caserta, 2008

SITOGRAFIA

Argano L., *La gestione degli stakeholders nel project management degli eventi culturali*, www.pmi-centralitaly.org/2023/04/12/la-gestione-degli-stakeholders-nel-project-management-degli-eventi-culturali/

Armiero M., Napoli, il ministro Sangiuliano: “13 milioni per il Maschio Angioino, vanno spesi subito”. Barracco: “Ci vuole prudenza”, «Corriere della Sera», www.napoli.corriere.it/notizie/cronaca/23_maggio_25/napoli-il-ministro-sangiuliano-tredici-milioni-per-il-maschio-angioino-vanno-spesi-subito-64c5dbeb-21e1-46e5-a046-1502560b0x1k.shtml

Basso M., *Nel Veneto diffuso: costruire centralità, qualificare lo spazio pubblico*, www.urbanisticainformazioni.it/Nel-Veneto-diffuso-costruire-centralita-qualificare-lo-spazio.html

Biondi A., *L'industria degli eventi torna a correre dopo l'emergenza e le chiusure*, «Il Sole24», www.ilsole24ore.com/art/l-industria-eventi-torna-correre-l-emergenza-e-chiusure-AEhNEmLC

Bellantoni M., *BEA Italia Festival 2021. XVII Monitor degli Eventi: mercato a +10.7% e si attesta a quota 486 milioni di euro. Il futuro è ibrido, con focus su contenuti e sostenibilità*, «e20express», www.adcgroup.it/e20-express/data-center/monitor-eventi/bea-italia-2021-xvii-monitor-degli-eventi.html

Buslacchi M.E., *Esporre per costruire: un'analisi storico-tipologica di alcuni grandi eventi come momento di ridefinizione identitaria*, www.journals.openedition.org/diacronie/1555#tocto1n1

Capozucca R., *New European Bauhaus, verso l'Europa del Futuro*, «Il Sole24», <https://www.ilsole24ore.com/art/new-european-bauhaus-l-europa-futuro-AE1y7ErD>

Commissione Europea, *Nuovo Bauhaus europeo: nuove azioni e finanziamenti per conciliare sostenibilità, stile ed inclusione*, www.ec.europa.eu/regional_policy/it/newsroom/news/2021/09/15-09-2021-new-european-bauhaus-new-actions-and-funding-to-link-sustainability-to-style-and-inclusion

Crotone N., *Globalizzazione e Individualismo nella società liquida moderna*, www.romatrepress.uniroma3.it/wp-content/uploads/2020/01/Globalizzazione-e-individualismo-nella-societ%C3%A0-liquida-moderna.pdf

Data Center, *La ripresa del mercato degli eventi protagonista del XVIII Monitor degli Eventi e della Live Communication in Italia realizzato da Astra Ricerche per ADC Group. Acquista l'indagine online*, «e20express», www.adcgroup.it/e20-express/data-center/bea-italia-2022-xviii-monitor-degli-eventi-mercato-a-39-5-e-si-attesta-a-quota-678-milioni-di-euro-focus-su-sostenibilita-ed-efficacia-1.html

Europa Creativa, *Europa Creativa 2021-2027*, www.europacreativa-media.it/europa-creativa

European Union, *New European Bauhaus*, www.new-european-bauhaus.europa.eu/about/about-initiative_en

Fregni M.C., *Il ruolo degli eventi*, www.campodellacultura.it/discutere/il-ruolo-degli-eventi/

Galliani P., *Il nuovo triangolo industriale? Sempre più Milano-Bologna-Venezia. Lo dice anche il Pil*, «Quotidiano Nazionale», www.quotidiano.net/economia/nuovo-triangolo-industriale-milano-bologna-venezia-pil-5a82f2d2

Ima Group, www.ima.it/it/il-gruppo-ima/

Imperiali E., *Industria Culturale. Il Sud non c'è*, L'Economia del «Corriere del Mezzogiorno», www.symbola.net/wp-content/uploads/2022/09/G7KX88.pdf

ItalyPost, *Evento di Apertura di Vicenza Città Impresa*, www.youtube.com/watch?v=1zHwXF5fFvc&list=PL9e0mltnye-n9UI_ixS7yq4j5bcskFtQ8

Lorenzetto E., «Città o evento? Rappresentare e costruire la città attraverso i festival e i grandi eventi», in Ragonese R. (a cura di), *Le città invisibili. Per Giovanna Franci*, «Ocula», Dicembre 2013, DOI: 10.12977/ocula23,

Mancuso V., *L'uomo e la tecnologia*, Galileo Festival della Scienza e dell'Innovazione, Youtube, www.youtube.com/watch?v=zHbP-ztEim4

Marizza R., *L'incertezza della società moderna: tra realtà, pensiero e arte*, www.totapulchra.news/incertezza/

Marsala H., *Quale cultura oggi? Risponde il grande Zygmunt Bauman, al Museo Pecci di Prato*, www.artribune.com/television/2015/04/quale-cultura-oggi-risponde-il-grande-zygmunt-bauman-al-museo-pecci-di-prato/

Musei Civici Venezia, *Impresa Cultura 2022 – Presentazione 18° Rapporto Annuale Federculture*, Youtube, www.youtube.com/watch?v=DAdRWWr3CDs

Natali L., *Bauman, Montale e Kojima, il dissolversi dell'arte nella società liquida*, <https://shockwavemagazine.it/musica/bauman-montale-e-kojima-il-dissolversi-dellarte-nella-societa-liquida/>

Presicce C., *L'allarme di Bauman: «I consumi culturali come merce»*, www.quotidianodipuglia.it/cultura/l_allarme_di_bauman_consumi_culturali_merce-1555361.html

Redazione, *L'omaggio di Maino a Parise chiuderà il Vicenza Città Impresa*, «VeneziePost», www.veneziepost.it/hc_vp_eventi/uno-spettacolo-dedicato-goffredo-parise-concludera-citta-impresa-2-aprile/

Sarno P., *Il senso della comunità spiegato da Bauman*,
www.180gradi.org/libri/180gradi/il-senso-della-comunita-spiegato-da-bauman

Toricelli E., *Cos'è il New European Bauhaus, La nuova visione di un Europa bella, sostenibile e inclusiva*, www.lenius.it/cose-il-new-european-bauhaus/

Venetoconomia, *Le imprese del Nordest crescono: Veneto secondo in Italia per numero di aziende in utile*, www.venetoconomia.it/2023/08/nord-est-crescita-veneto/