UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Comunicazione ed Economia

Corso di laurea Magistrale in
General Management
A.A. 2025/2026

Event Management: il caso After Class

Relatore
Prof. Roberto Ravazzoni

Laureando
Lorenzo Dell'Amico

INDICE

CAPITOLO 1 – DALLA CULTURA RAVE ALL'EVENTO CONTEMPORANEO

1.1 Le origini della cultura rave e della musica elettronica……..3

1.2 Dalla cultura rave all'evento musicale contemporaneo……. 7

1.3 Il concetto di evento e classificazione delle differenti tipologie …….12

1.4 L'evento contemporaneo tra dimensione sociale e dimensione manageriale……..16

CAPITOLO 2 – EVENT MANAGEMENT: DALL'IDEAZIONE ALLA GESTIONE

2.1 Dall'idea al progetto: la fase di avvio……..23

2.2 La struttura organizzativa e la gestione del team ……28

2.3 La pianificazione dell'evento..…….32

2.4 Budget e gestione economico-finanziaria……40

2.5 Marketing e comunicazione dell'evento……..48

2.6 La gestione operativa e logistica……..54

2.7 Monitoraggio- controllo- chiusura……...60

CAPITOLO 3 - IL CASO AFTER CLASS: DALLA PROGETTAZIONE ALLA REALIZZAZIONE

3.1 Nascita del progetto……..68

3.2 La progettazione dell'evento ……...74

3.3 La strategia di comunicazione e promozione……...85

3.4 La fase operativa: realizzare After Class……..89

3.5 Modello economico dell'evento ……..92

3.6 Risultati e valutazioni future ……...94

CAPITOLO 4 – ALCUNE CONSIDERAZIONI FINALI……..99

BIBLIOGRAFIA……105

CAPITOLO 1
DALLA CULTURA RAVE ALL'EVENTO CONTEMPORANEO

1.1 Le origini della cultura rave e della musica elettronica

Per comprendere l'evoluzione dell'evento musicale contemporaneo è necessario ricostruire, almeno nei suoi passaggi fondamentali, il contesto culturale e musicale nel quale si sviluppò la cultura rave. Il fenomeno non nacque infatti come un format di evento strutturato, ma come il risultato dell'incontro tra differenti scene musicali, innovazioni tecnologiche e nuove forme di aggregazione giovanile. Tra gli anni Settanta e Ottanta, il progressivo sviluppo della musica elettronica e l'affermazione della figura del disc jockey contribuirono a modificare profondamente sia le modalità di produzione e fruizione della musica, sia il ruolo assunto dagli spazi dedicati all'intrattenimento. Una prima trasformazione significativa si verificò negli Stati Uniti, dove città come New York, Chicago e Detroit divennero centri di sperimentazione dai quali sarebbero emersi alcuni dei principali generi della musica elettronica contemporanea. A New York, la cultura disco degli anni Settanta aveva già contribuito a ridefinire il rapporto tra musica e pubblico, attribuendo al DJ una funzione sempre più centrale nella costruzione dell'esperienza della serata. Il DJ non si limitava più a selezionare singoli brani, ma iniziava a costruire un flusso musicale continuo, pensato specificamente per accompagnare e orientare l'esperienza collettiva sulla pista da ballo. È tuttavia nella Chicago dei primi anni Ottanta che si colloca convenzionalmente la nascita della house music. (Reynolds, S. 2013)
Il nome stesso del genere è legato al Warehouse, club nel quale Frankie Knuckles divenne uno dei protagonisti di una scena fondata sulla rielaborazione della disco attraverso drum machine, sintetizzatori e tecniche di remix. Il club assumeva in questo contesto una funzione che andava oltre quella di semplice spazio fisico destinato all'intrattenimento: diventava il luogo attorno al quale si sviluppavano comunità, linguaggi e modalità di consumo musicale specifiche. La musica veniva prodotta e selezionata sempre più in funzione della pista da ballo e della risposta del pubblico, dando origine a una relazione circolare tra DJ, produttori e partecipanti. Parallelamente, a Detroit si sviluppò la techno. Pur condividendo con la house l'utilizzo delle tecnologie elettroniche, essa si caratterizzò per un immaginario maggiormente legato alla macchina, al futurismo e alla trasformazione industriale della città. Le esperienze sviluppatesi a Chicago e Detroit rappresentano quindi due radici fondamentali della successiva cultura rave: non soltanto per i generi musicali che produssero, ma perché contribuirono a consolidare una nuova modalità di fruizione della musica, nella quale la pista, il DJ e il pubblico diventavano elementi strettamente interdipendenti. (Reynolds, S. 2013).
La svolta decisiva avvenne però con l'arrivo della house e della techno in Europa e, in particolare, nel Regno Unito alla fine degli anni Ottanta**.**

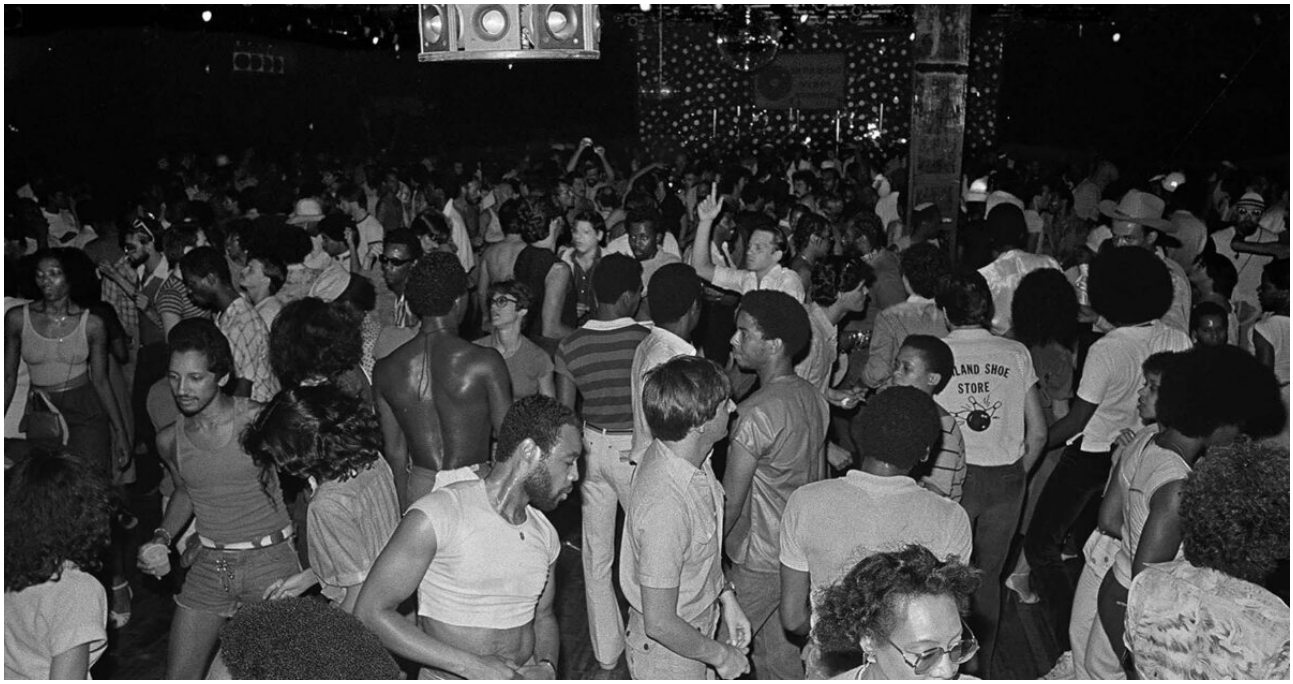


Figura 1 – Warehouse Club primi anni 80

(Fonte: Parkett)

L'incontro tra queste sonorità e la cultura giovanile britannica diede origine a un fenomeno che superò rapidamente i confini della scena musicale. L'affermazione dell'acid house e la diffusione di nuove modalità di aggregazione trasformarono la serata danzante in un'esperienza collettiva caratterizzata da una forte componente identitaria. È in questo contesto che si colloca il cosiddetto Second Summer of Love**,** espressione utilizzata soprattutto in riferimento al periodo 1988-1989 e alla rapida diffusione dell'acid house e della cultura rave britannica. (Reynolds, S. 2013). La letteratura sociologica identifica storicamente i rave proprio come feste da ballo notturne organizzate dal basso, frequentemente prive di autorizzazione e caratterizzate da una cultura anti-establishment e dall'impiego della musica elettronica. La loro origine britannica viene generalmente collocata alla fine degli anni Ottanta, mentre negli anni Novanta il fenomeno avrebbe raggiunto la propria massima diffusione e sarebbe successivamente andato incontro a profonde trasformazioni. Uno degli elementi distintivi di questa nuova cultura fu il progressivo superamento del nightclub tradizionale**.** La crescente domanda di partecipazione e la ricerca di maggiore libertà spinsero infatti gli organizzatori verso spazi differenti: magazzini, fabbriche dismesse, hangar, terreni agricoli e altre aree temporaneamente riconvertite in luoghi destinati alla musica e alla danza. Questa trasformazione ebbe conseguenze rilevanti. Liberandosi dai limiti fisici dei club, gli eventi raggiunsero dimensioni precedentemente difficili da immaginare, passando da alcune centinaia a diverse migliaia di partecipanti. Lo spazio stesso divenne così parte integrante dell'esperienza. Un edificio industriale abbandonato poteva essere temporaneamente trasformato attraverso sound system, illuminazione,

decorazioni e presenza del pubblico, per poi ritornare alla propria condizione originaria al termine della festa. L'evento assumeva quindi una natura fortemente temporanea: per alcune ore uno spazio ordinariamente destinato ad altre funzioni acquisiva nuovi significati e diventava luogo di aggregazione e costruzione di un'esperienza condivisa. Anche il rapporto tra pubblico e spettacolo risultava profondamente diverso rispetto al concerto tradizionale. Nel rave veniva meno la separazione netta tra artista e spettatore, tipica dell'esibizione dal vivo. Il DJ occupava certamente una posizione centrale, ma l'attenzione non era necessariamente concentrata sulla sua figura. La pista da ballo e la folla diventavano esse stesse componenti essenziali dell'evento. Il partecipante non assisteva semplicemente a uno spettacolo: contribuiva attivamente alla sua realizzazione attraverso la propria presenza e la propria interazione con gli altri partecipanti. Questa dimensione aiuta a spiegare perché la cultura rave non possa essere interpretata esclusivamente come fenomeno musicale. Le ricerche sociologiche sulla scena elettronica hanno infatti dedicato particolare attenzione ai concetti di comunità e solidarietà, evidenziando come l'esperienza collettiva non possa essere ricondotta esclusivamente al consumo di sostanze, nonostante il ruolo assunto dall'ecstasy e da altre droghe nella storia della scena. Il rave rappresentava anche uno spazio temporaneo di socializzazione nel quale musica, danza e condivisione dello spazio favorivano la formazione di un senso di appartenenza. (Reynolds, S. 2013). La rapida crescita del fenomeno produsse tuttavia anche le prime trasformazioni dal punto di vista organizzativo. Eventi inizialmente caratterizzati da spontaneità e informalità iniziarono ad attirare migliaia di persone, rendendo necessaria una capacità organizzativa crescente. Individuare una location sufficientemente ampia, installare un sound system, garantire l'alimentazione elettrica, gestire gli accessi e comunicare il luogo dell'evento senza attirare preventivamente l'intervento delle autorità richiedeva forme di coordinamento tutt'altro che elementari. Si svilupparono così reti di promoter, DJ, proprietari o occupanti degli spazi, tecnici, fornitori e soggetti incaricati della sicurezza (Massa, 2025). Flyer, passaparola, numeri telefonici e radio pirata permettevano contemporaneamente di raggiungere un pubblico sempre più ampio. La tensione tra spontaneità e organizzazione costituisce uno degli aspetti più significativi della prima cultura rave. Da un lato, il movimento rivendicava libertà, informalità e distanza dalle strutture tradizionali dell'industria dell'intrattenimento; dall'altro, l'aumento della dimensione degli eventi rendeva inevitabile lo sviluppo di forme sempre più complesse di coordinamento. Proprio in questa contraddizione possono essere individuati alcuni dei presupposti della successiva trasformazione del rave in un vero e proprio prodotto dell'industria degli eventi. All'interno della scena britannica si sviluppò contemporaneamente una corrente che cercò di preservare la natura gratuita, autonoma e anti-commerciale delle origini. L'incontro tra ravers e New Age travellers favorì la diffusione dei *free party*, organizzati in spazi occupati o aree rurali e sostenuti da collettivi dotati di propri sound system.

Tra questi, gli Spiral Tribe divennero uno dei gruppi più rappresentativi, proponendo un modello nel quale l'evento era concepito come esperienza comunitaria temporanea e, almeno idealmente, sottratta alle normali logiche commerciali. Un momento emblematico di questa fase fu il free party di Castlemorton Common del maggio 1992**.** (Reynolds, 2013). Nato all'interno del circuito dei free festival, l'evento raggiunse dimensioni impreviste, con decine di migliaia di partecipanti. L'esperienza di Castlemorton evidenziò in maniera particolarmente chiara le contraddizioni del modello: alla capacità di creare spontaneamente un enorme spazio di aggregazione si affiancarono problemi relativi a servizi igienici, rifiuti, accessibilità, impatto sui residenti, sicurezza e gestione complessiva di una folla molto superiore alle previsioni.

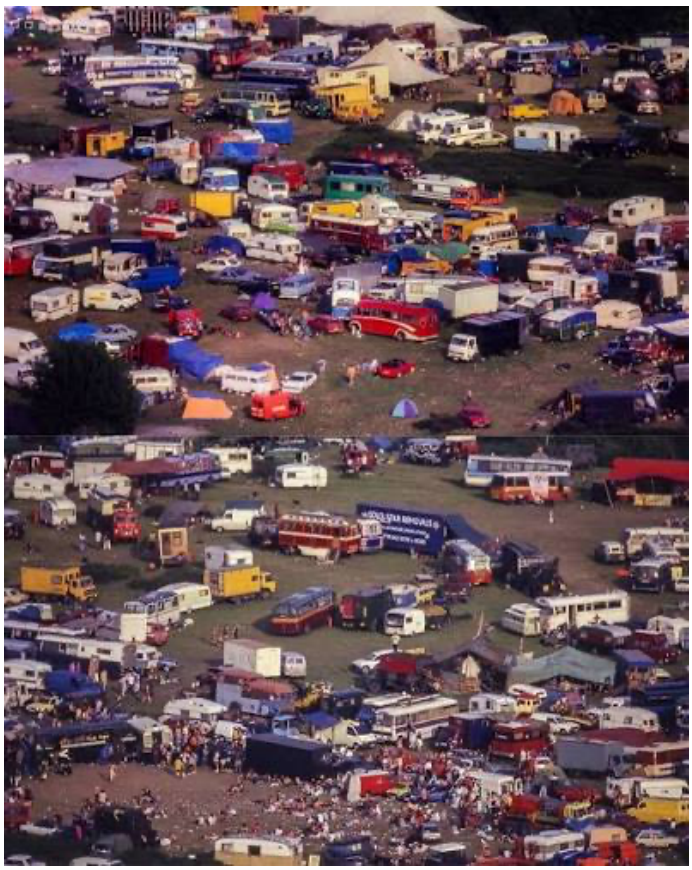


Figura 2 – Rave di Castlemorton maggio 1992
(Fonte: James Sherman)

La crescita della cultura rave rese quindi sempre più evidente il rapporto tra dimensione dell'evento e complessità organizzativa**.** Ciò che poteva funzionare attraverso meccanismi informali con poche centinaia di partecipanti diventava difficilmente sostenibile quando il pubblico raggiungeva le migliaia o le decine di migliaia di persone. Contemporaneamente aumentavano le esternalità prodotte dall'evento e, con esse, l'attenzione delle autorità e delle comunità locali. Il confronto con le istituzioni

culminò nel Regno Unito con l'introduzione del Criminal Justice and Public Order Act del 1994, che ampliò significativamente gli strumenti a disposizione delle autorità per intervenire contro rave non autorizzati e altri raduni. (Reynolds, 2013). La repressione non determinò la scomparsa della cultura rave, ma contribuì alla sua trasformazione. Una parte della scena rimase underground, adattandosi attraverso eventi più piccoli e meno visibili; un'altra si trasferì nei club autorizzati o sviluppò formule ibride capaci di conservare alcuni elementi culturali dei free party all'interno di strutture maggiormente formalizzate. Alla metà degli anni Novanta risultava quindi già evidente una trasformazione fondamentale. Quella che pochi anni prima era stata una sottocultura relativamente circoscritta aveva generato nuove modalità di organizzare, comunicare e vivere l'evento musicale. Il rave aveva dimostrato la possibilità di costruire grandi esperienze collettive attorno alla musica elettronica, attribuendo un ruolo centrale non soltanto all'artista, ma anche allo spazio, alla comunità dei partecipanti, al sound system e all'identità complessiva dell'evento. È proprio a partire da queste caratteristiche che può essere compreso il passaggio successivo: la progressiva appropriazione e rielaborazione di molti elementi della cultura rave da parte dell'industria dell'intrattenimento. L'aumento della domanda, la crescita delle dimensioni degli eventi e la necessità di rispondere a vincoli economici, logistici e normativi avrebbero progressivamente favorito la nascita di organizzazioni più strutturate, contribuendo al passaggio dal rave underground ai grandi eventi e festival di musica elettronica contemporanei.

1.2 Dalla cultura rave all’evento musicale contemporaneo

La progressiva diffusione della cultura rave tra la fine degli anni Ottanta e l’inizio degli anni Novanta segnò l’avvio di una trasformazione destinata a modificare profondamente il settore dell’intrattenimento musicale. Se nelle sue prime manifestazioni il rave si era caratterizzato per una dimensione prevalentemente underground, informale e spesso apertamente contrapposta ai circuiti tradizionali, la rapida crescita del pubblico rese progressivamente evidente il potenziale economico e commerciale di questa nuova forma di aggregazione. Nel giro di pochi anni, ciò che era nato all’interno di club, magazzini e spazi temporaneamente occupati iniziò così a sviluppare strutture organizzative più articolate, fino a contribuire alla nascita di un vero e proprio mercato degli eventi legati alla musica elettronica. (Reynolds, 2013).

Già tra il 1989 e i primi anni Novanta, alcuni promoter britannici iniziarono a organizzare rave capaci di attirare migliaia di partecipanti. La crescita dimensionale modificò inevitabilmente il ruolo dell’organizzatore. La semplice disponibilità di uno spazio e di un impianto audio non era più sufficiente: diventava necessario coordinare location, artisti, tecnici, sistemi di amplificazione e illuminazione, sicurezza, accessi, parcheggi, comunicazione e numerosi altri aspetti logistici.

L’organizzazione del rave iniziava quindi ad assumere caratteristiche sempre più vicine a quelle di un’attività imprenditoriale, anche quando continuava a utilizzare un linguaggio e un’immagine riconducibili alla cultura underground. Questa evoluzione determinò anche un progressivo aumento della competizione tra gli organizzatori. Con la moltiplicazione degli eventi, attirare il pubblico significava differenziare la propria proposta rispetto a quella dei concorrenti. La qualità e la potenza del sound system, la scelta della location, la presenza dei DJ più conosciuti, gli allestimenti e la reputazione del promoter acquisirono un'importanza crescente. L'evento non veniva più scelto esclusivamente sulla base del genere musicale proposto, ma sulla base di un insieme più ampio di elementi che contribuivano a determinarne l'identità e l'attrattività.

Proprio in questa fase è possibile individuare uno dei passaggi più significativi verso l'evento musicale contemporaneo: l'affermazione dell'evento stesso come elemento riconoscibile e differenziato**.** Organizzazioni come Sunrise, Energy, Fantazia, Dreamscape e Universe, svilupparono nomi, simboli e modalità comunicative capaci di creare continuità tra eventi differenti. Il pubblico poteva quindi sviluppare un rapporto di fiducia e appartenenza non soltanto nei confronti di un determinato artista o genere musicale, ma anche verso l'organizzatore e il format proposto. (Reynolds, 2013).

In questo processo, la comunicazione assunse un ruolo fondamentale. Flyer, mailing list, numeri telefonici informativi, passaparola e radio pirata costituivano una rete attraverso la quale non solo venivano diffuse le informazioni pratiche relative agli eventi, ma veniva costruita una vera e propria comunità. Il nome dell'organizzatore poteva diventare una garanzia implicita circa il tipo di musica, l'ambiente e l'esperienza che il partecipante avrebbe trovato. Si possono quindi riconoscere, seppure ancora in forma embrionale, alcune delle logiche che caratterizzano l'event branding contemporaneo: un evento non è più soltanto definito da ciò che accade in una determinata serata, ma da un'identità riconoscibile che può essere riproposta nel tempo.

(Ferrari, 2022). Durante i primi anni Novanta, questa dinamica raggiunse una nuova scala attraverso la diffusione dei mega-rave. Manifestazioni capaci di riunire migliaia o decine di migliaia di persone vennero organizzate all'interno di hangar, centri fieristici, ippodromi e grandi aree industriali. L'aumento delle dimensioni fu accompagnato da una crescita della complessità produttiva: agli impianti audio si affiancarono sistemi di illuminazione sempre più sofisticati, laser, decorazioni, performer, effetti speciali e ambientazioni tematiche. L'obiettivo non consisteva più soltanto nel creare uno spazio nel quale ascoltare musica e ballare, ma nel costruire un ambiente capace di coinvolgere il partecipante attraverso molteplici stimoli.

Si consolidava in questo modo una caratteristica destinata a diventare centrale nei festival contemporanei: la progettazione dell'esperienza complessiva del partecipante. (Getz, 2008).

La musica rimaneva il nucleo dell'evento, ma progressivamente cessava di rappresentarne l'unico elemento qualificante. Lo spazio, l'allestimento, le dimensioni della folla, la qualità tecnica della produzione e l'atmosfera generata dall'interazione tra i partecipanti contribuivano congiuntamente a determinarne il valore percepito.

Parallelamente cambiava anche il ruolo del DJ. Nella prima cultura house e rave, la sua funzione era stata prevalentemente legata alla costruzione del flusso musicale e alla relazione con la pista. Con la crescita del mercato, alcuni DJ acquisirono una notorietà sempre maggiore e iniziarono a essere utilizzati esplicitamente come elemento di attrazione dell'evento. I loro nomi occupavano posizioni sempre più evidenti nei materiali promozionali e la composizione della line-up poteva incidere direttamente sulla capacità di vendita dei biglietti. La figura del DJ iniziò così ad avvicinarsi progressivamente a quella dell'artista principale dei tradizionali eventi musicali dal vivo, pur mantenendo caratteristiche proprie della cultura elettronica.

Il processo di trasformazione non interessò soltanto il Regno Unito. Nel corso degli anni Novanta la cultura della musica elettronica si diffuse e si consolidò in numerosi paesi europei, dando origine a manifestazioni che contribuirono a portarla definitivamente verso una dimensione di massa. Eventi come la Love Parade di Berlino**,** nata nel 1989, rappresentano in maniera particolarmente evidente questo cambiamento di scala: da una piccola manifestazione legata alla scena underground a un appuntamento capace, negli anni successivi, di attirare un pubblico enorme e di ottenere visibilità internazionale. (Reynolds, 2013). Nello stesso periodo nacquero o si svilupparono manifestazioni come Mayday **e** Time Warp**,** che contribuirono alla progressiva istituzionalizzazione del grande evento dedicato alla musica elettronica. Il passaggio dal rave underground a manifestazioni di questo tipo non deve tuttavia essere interpretato come una semplice sostituzione di un modello con un altro. Molti elementi sviluppati all'interno della cultura rave continuarono infatti a caratterizzare gli eventi successivi. La centralità della danza, la continuità della musica, il ruolo del DJ, l'importanza del sound system, la trasformazione temporanea dello spazio e soprattutto la partecipazione collettiva del pubblico rimasero elementi fondamentali. Ciò che cambiò fu principalmente il contesto organizzativo nel quale questi elementi venivano inseriti.

La progressiva regolamentazione degli eventi e la necessità di gestire pubblici sempre più numerosi favorirono infatti una crescente professionalizzazione. (Massa, 2025). Il rapporto con le istituzioni, la necessità di autorizzazioni, la gestione della sicurezza e dei flussi, la contrattualizzazione degli artisti, l'impiego di personale specializzato e l'aumento degli investimenti richiesti contribuirono a ridurre lo spazio disponibile per forme completamente spontanee di organizzazione su larga scala. Allo stesso tempo, la crescita del mercato attirò nuovi operatori economici e favorì la costruzione di strutture organizzative capaci di realizzare eventi in maniera continuativa.

L'evoluzione della musica elettronica si inserì inoltre all'interno di una trasformazione più ampia del festival musicale**.** Le grandi manifestazioni musicali non erano naturalmente una novità introdotta dal rave. Già a partire dagli anni Sessanta eventi come Monterey e Woodstock avevano mostrato la capacità della musica popolare di aggregare pubblici enormi e di trasformare temporaneamente un luogo in uno spazio di esperienza collettiva. In Europa, festival come Glastonbury avrebbero successivamente consolidato e sviluppato questo modello. La cultura elettronica si inserì quindi in una tradizione preesistente, ma contribuì a modificarla introducendo modalità di fruizione, linguaggi estetici e soluzioni produttive provenienti dalla club e rave culture. Tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo millennio, l'incontro tra questi due percorsi divenne sempre più evidente. Da una parte vi era la tradizione del grande festival musicale; dall'altra la cultura sviluppatasi nei club e nei rave. Il risultato fu la progressiva affermazione di manifestazioni nelle quali l'esperienza della musica elettronica poteva essere proposta a pubblici molto numerosi all'interno di strutture pianificate, autorizzate e professionalmente organizzate. Nel corso degli anni Duemila, la crescente popolarità internazionale della musica elettronica e, successivamente, l'affermazione dell'Electronic Dance Music (EDM) contribuirono ad accelerare ulteriormente questo processo. I festival dedicati interamente o parzialmente alla musica elettronica iniziarono ad assumere dimensioni sempre maggiori, trasformandosi in appuntamenti capaci di attirare partecipanti provenienti da paesi differenti. Manifestazioni come Tomorrowland, Ultra Music Festival e Balaton Sound**,** insieme alla crescente presenza dell'elettronica nei grandi festival generalisti come Coachella, testimoniano il passaggio definitivo della cultura elettronica da fenomeno sottoculturale a componente strutturale dell'industria internazionale dell'intrattenimento. (Massa, 2025). La crescita dimensionale si accompagnò a una profonda evoluzione del prodotto-evento. I grandi festival contemporanei tendono infatti a presentarsi come ecosistemi esperienziali complessi**,** all'interno dei quali la performance musicale rappresenta il fulcro, ma convive con scenografie, installazioni, aree food and beverage, servizi, attività collaterali e spazi destinati alla socializzazione. Particolare attenzione viene dedicata alla progettazione visiva e narrativa dell'ambiente, fino alla costruzione di vere e proprie identità tematiche capaci di distinguere un festival dai concorrenti.

La scenografia e la produzione tecnica possono assumere dimensioni monumentali. Palchi, sistemi audio, luci, video, effetti speciali e installazioni diventano componenti dell'identità dell'evento e contribuiscono alla sua riconoscibilità



Figura 3 - Main stage Tomorrowland 2026

Fonte: DJ Mag

. Questa evoluzione rappresenta, sotto alcuni aspetti, l'amplificazione di un principio già presente nei primi rave: trasformare temporaneamente uno spazio ordinario in un ambiente straordinario**,** separato dalla quotidianità e capace di offrire al partecipante un'esperienza difficilmente riproducibile altrove.A cambiare profondamente sono invece la scala economica e la struttura gestionale necessarie per realizzare tale esperienza. Il festival contemporaneo coinvolge una pluralità di soggetti: organizzatori, artisti e agenzie, proprietari o gestori delle location, fornitori tecnici, istituzioni pubbliche, sponsor, partner commerciali, operatori della sicurezza, personale sanitario, attività di ristorazione, media e comunità locali. L'organizzatore assume quindi un ruolo di coordinamento di una rete complessa di attori con interessi, responsabilità e obiettivi differenti. (Getz, 2008). Anche la relazione con le imprese diventa progressivamente più rilevante. Sponsor e partner commerciali possono contribuire al finanziamento della manifestazione e, contemporaneamente, utilizzare l'evento come spazio attraverso il quale entrare in contatto con specifici pubblici. La notorietà raggiunta da alcuni festival permette inoltre al nome dell'evento di acquisire un valore autonomo rispetto ai singoli artisti presenti in programma. In questi casi, il brand dell'evento diventa una risorsa capace di generare aspettative, fidelizzazione e riconoscibilità internazionale. Il confronto con le origini evidenzia quindi

una trasformazione profonda ma non una completa discontinuità. Il rave underground e il grande festival contemporaneo rappresentano modelli organizzativi estremamente differenti: il primo poteva fondarsi sull'informalità, sul passaparola e sull'occupazione temporanea di uno spazio; il secondo necessita di pianificazione anticipata, investimenti consistenti, procedure autorizzative, strutture organizzative e competenze professionali specializzate. Tuttavia, al centro di entrambi rimane la volontà di costruire, attraverso la musica, una esperienza collettiva temporanea, nella quale il valore percepito deriva dall'interazione tra contenuto artistico, spazio e comunità dei partecipanti. (Getz, 2008). È proprio questa continuità a rendere la cultura rave rilevante per comprendere l'evento musicale contemporaneo. Molte caratteristiche oggi considerate fondamentali nei festival elettronici come la centralità dell'esperienza, la costruzione di una community, la trasformazione dello spazio, la forte identità dell'evento, il ruolo della produzione audiovisiva e partecipazione attiva del pubblico, trovano infatti alcuni dei propri antecedenti nella club e rave culture sviluppatasi tra gli anni Ottanta e Novanta. La trasformazione descritta mostra, allo stesso tempo, come l'aumento della scala e della complessità abbia progressivamente reso insufficiente una gestione esclusivamente intuitiva o informale. L'evento musicale contemporaneo costituisce ormai il risultato di un processo di progettazione e coordinamento nel quale devono essere integrate dimensioni artistiche, economiche, tecniche, sociali e organizzative. Per comprendere pienamente tale fenomeno diventa quindi necessario spostare l'attenzione dalla sua evoluzione storica alla definizione stessa di evento**,** alle caratteristiche che lo distinguono dalle altre attività e alle differenti tipologie attraverso le quali può manifestarsi.

1.3 Il concetto di evento e classificazione delle differenti tipologie

Dopo aver analizzato l’evoluzione che ha condotto dalla cultura rave alla progressiva affermazione dei grandi eventi musicali contemporanei, risulta necessario ampliare la prospettiva e chiarire cosa si intenda, più in generale, con il termine “evento”. Il settore degli eventi comprende infatti manifestazioni estremamente eterogenee, differenti per finalità, dimensioni, durata, pubblico e modalità organizzative. (Carli, Milone & Terenzio, 2025).Una conferenza aziendale, un congresso, una fiera, un festival musicale o un evento istituzionale possono apparire come fenomeni molto distanti tra loro, ma condividono la necessità di essere progettati e organizzati in funzione di obiettivi specifici e di un determinato pubblico.

Proprio questa eterogeneità rende difficile individuare una classificazione unica e universalmente applicabile. Piuttosto che considerare le diverse tipologie come categorie completamente separate, è possibile analizzare un evento attraverso una serie di caratteristiche che, combinandosi tra loro, ne determinano la configurazione. Tra queste assumono particolare rilevanza la finalità perseguita, la

natura del soggetto promotore, la durata e la frequenza della manifestazione, le caratteristiche dei partecipanti, le modalità di finanziamento, le strategie di comunicazione e il livello di rischio connesso alla sua realizzazione. (Carli, Milone & Terenzio, 2025).

La finalità rappresenta uno dei primi elementi attraverso cui distinguere le diverse manifestazioni. Un evento può essere organizzato per comunicare un messaggio, promuovere un prodotto o un territorio, favorire l'incontro tra professionisti, condividere conoscenze, celebrare una ricorrenza oppure offrire un'esperienza culturale o di intrattenimento. Gli obiettivi perseguiti influenzano conseguentemente numerosi aspetti della progettazione, dalla scelta del format e della sede fino alle modalità attraverso cui l'evento viene comunicato al proprio pubblico.

Un secondo criterio riguarda il soggetto promotore, ovvero l'organizzazione che determina le finalità e i contenuti dell'evento e ne sostiene o coordina la realizzazione. Sotto questo profilo è possibile individuare tre grandi ambiti: gli eventi promossi da aziende e professionisti, quelli organizzati da associazioni e quelli riconducibili a istituzioni o soggetti pubblici. La natura del promotore incide sugli obiettivi perseguiti e sul rapporto che viene instaurato con i partecipanti. Nel caso degli eventi aziendali, ad esempio, la manifestazione può essere utilizzata come strumento di comunicazione rivolto all'esterno oppure come occasione di coinvolgimento del personale interno. Gli eventi associativi possono invece essere funzionali alla vita dell'organizzazione o alla realizzazione delle finalità per cui essa opera, mentre quelli istituzionali sono promossi da enti pubblici e presentano caratteristiche specifiche anche sotto il profilo delle procedure e delle modalità di finanziamento.

Accanto alla finalità e al promotore intervengono poi la durata e la frequenza. Un evento può esaurirsi nell'arco di poche ore, svilupparsi durante un'intera giornata oppure estendersi su più giorni. Allo stesso modo può trattarsi di un appuntamento unico o di una manifestazione periodica, organizzata secondo una cadenza prestabilita. La periodicità assume particolare importanza nel caso degli eventi che, ripetendosi nel tempo, costruiscono progressivamente una propria identità riconoscibile e un rapporto continuativo con il pubblico.

Un'altra variabile fondamentale è costituita proprio dai partecipanti. Alcuni eventi sono rivolti esclusivamente a un pubblico selezionato o accessibili soltanto su invito, mentre altri sono aperti a una platea potenzialmente molto ampia. Il pubblico può inoltre essere interno all'organizzazione promotrice, come avviene in determinate iniziative aziendali, oppure esterno. Definire a chi l'evento si rivolge significa quindi stabilire uno degli elementi centrali dell'intero processo organizzativo, poiché le caratteristiche dei destinatari influenzano il format, la comunicazione, la scelta degli spazi e numerose altre decisioni progettuali. La classificazione degli eventi può essere ulteriormente articolata considerando le numerose forme attraverso cui essi concretamente si manifestano. Nel settore professionale rientrano, ad esempio, congressi, conferenze, convention, seminari, workshop e

fiere; a questi si affiancano eventi aziendali rivolti a dipendenti, clienti o stakeholder, iniziative istituzionali, eventi digitali e ibridi e manifestazioni culturali e di intrattenimento. Non si tratta necessariamente di categorie rigide: nella pratica, uno stesso evento può presentare caratteristiche appartenenti a più tipologie e integrare al proprio interno differenti format. (Carli, Milone & Terenzio, 2025). La progressiva diffusione delle tecnologie digitali ha inoltre ampliato ulteriormente le possibilità organizzative. Accanto all'evento tradizionale, fondato sulla compresenza fisica dei partecipanti, si sono sviluppati eventi digitali, nei quali l'interazione avviene attraverso piattaforme online, ed eventi ibridi, caratterizzati dalla contemporanea presenza di una componente fisica e di una componente a distanza. La dimensione spaziale, che storicamente rappresentava uno degli elementi maggiormente caratterizzanti dell'evento, può quindi assumere oggi configurazioni differenti in funzione delle finalità e degli strumenti utilizzati.

All'interno di questo panorama particolarmente articolato, una categoria di specifico interesse per il presente lavoro è rappresentata dal festival. Esso può essere inteso come una manifestazione organizzata attorno a un determinato ambito culturale o artistico, come quello musicale o teatrale, oppure attorno a una particolare celebrazione. Può svilupparsi nell'arco di uno o più giorni e svolgersi in un'unica sede oppure coinvolgere diversi luoghi appartenenti allo stesso territorio. Il pubblico viene aggregato prevalentemente sulla base dell'interesse verso il contenuto e l'identità della manifestazione. Nel caso dei festival musicali, questa struttura permette di distinguere il festival dal singolo spettacolo o concerto. (Getz, 2008). La manifestazione può infatti comprendere una pluralità di performance inserite all'interno di una programmazione più ampia e svilupparsi attraverso diversi spazi e momenti. La dimensione temporale e quella spaziale diventano quindi parte integrante della configurazione dell'evento e contribuiscono alla costruzione di un'esperienza che non coincide necessariamente con la sola fruizione della performance artistica. La distinzione tra le diverse tipologie non possiede tuttavia una funzione esclusivamente descrittiva. Le caratteristiche dell'evento producono conseguenze concrete sulle modalità attraverso cui esso deve essere progettato e realizzato. Un cambiamento nella dimensione del pubblico, nella durata, nella sede o nella finalità può modificare significativamente le esigenze relative al budget, alla comunicazione, alle tecnologie utilizzate e alla gestione dei rischi. Anche le modalità di finanziamento possono assumere configurazioni differenti: i costi possono essere sostenuti direttamente dal promotore, coperti attraverso sponsorizzazioni oppure recuperati, totalmente o parzialmente, mediante la partecipazione a pagamento.

Ne deriva che ogni evento costituisce il risultato dell'interazione tra numerose variabili. Finalità, promotore, pubblico, durata, dimensione e risorse economiche concorrono a definirne la struttura e, contemporaneamente, determinano le esigenze organizzative necessarie alla sua realizzazione. La classificazione permette dunque non soltanto di ordinare un settore estremamente eterogeneo, ma anche di comprendere come a differenti configurazioni corrispondano differenti livelli di complessità gestionale. (Carli, Milone & Terenzio, 2025).

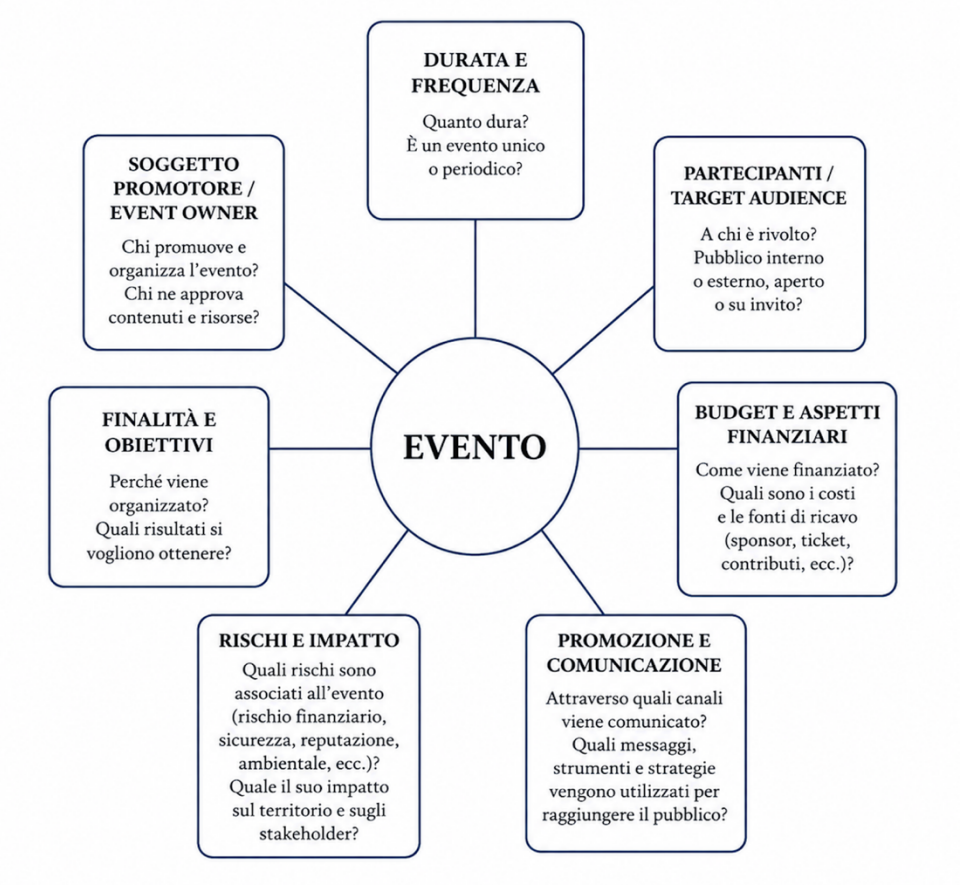


Immagine 4 - Principali parametri che caratterizzano un evento

Elaborazione da: Carli, Milone & Terenzio (2025)

È proprio quest'ultimo aspetto a rappresentare un passaggio fondamentale nell'evoluzione dell'evento contemporaneo. L'evento non può essere considerato esclusivamente come un momento circoscritto nel tempo nel quale un pubblico si riunisce attorno a un determinato contenuto. Dietro la sua realizzazione si trova un processo che richiede la definizione degli obiettivi, il coordinamento di risorse e soggetti differenti, la gestione economica, la comunicazione e il controllo dei rischi. Alla dimensione sociale e culturale dell'esperienza si affianca pertanto una crescente dimensione organizzativa e manageriale, che costituisce uno degli elementi distintivi dell'industria contemporanea degli eventi e che sarà approfondita nel paragrafo successivo.

1.4 L’evento contemporaneo tra dimensione sociale e dimensione manageriale

L'evoluzione descritta nei paragrafi precedenti consente di osservare come l'evento contemporaneo sia diventato un fenomeno significativamente più articolato rispetto alla semplice organizzazione di un'occasione di intrattenimento. La progressiva trasformazione dei festival e degli eventi musicali, insieme alla professionalizzazione dell'intero settore, ha infatti determinato una crescente complessità sia nella relazione con il pubblico sia nei processi necessari alla loro realizzazione. L'evento può quindi essere osservato attraverso due dimensioni strettamente connesse: una dimensione sociale, legata alle relazioni, alla partecipazione e all'esperienza vissuta dalle persone, e una dimensione manageriale, relativa alla progettazione e al coordinamento delle risorse necessarie affinché tale esperienza possa concretamente realizzarsi.

Questa distinzione non deve tuttavia essere interpretata come una separazione tra due componenti indipendenti. Al contrario, uno degli aspetti caratteristici dell'evento contemporaneo risiede proprio nella loro interdipendenza. L'esperienza sociale che si produce durante un evento dipende, almeno in parte, dalle scelte compiute nella sua progettazione; allo stesso tempo, gli obiettivi organizzativi devono necessariamente tenere conto delle caratteristiche del pubblico, dei suoi comportamenti e delle modalità attraverso cui esso vive e interpreta l'esperienza proposta. La dimensione manageriale costituisce quindi la struttura attraverso cui vengono create le condizioni affinché possa svilupparsi quella sociale. Come osservato nel percorso storico precedentemente ricostruito, questa componente collettiva è particolarmente evidente nel caso degli eventi musicali. (Nordvall et al., 2014). Già nelle prime manifestazioni della cultura rave la musica non rappresentava esclusivamente un prodotto artistico da ascoltare, ma costituiva il centro attorno al quale si sviluppavano forme di aggregazione, appartenenza e condivisione. Nel passaggio dai rave spontanei e informali ai grandi festival contemporanei molte delle caratteristiche organizzative originarie sono inevitabilmente mutate: sono aumentate le dimensioni, gli investimenti economici, il livello di professionalizzazione, le esigenze di sicurezza e il numero di soggetti coinvolti. Non è però venuta meno la capacità dell'evento musicale di generare una condizione temporanea di partecipazione collettiva.

L'evento crea infatti uno luogo delimitato nel tempo e, nella maggior parte dei casi, anche nello spazio, all'interno del quale persone differenti condividono una medesima esperienza. Il pubblico non costituisce quindi necessariamente una semplice somma di spettatori individuali. La presenza simultanea di altre persone contribuisce essa stessa alla costruzione dell'esperienza. Questo aspetto risulta particolarmente rilevante nei concerti, nei festival e negli eventi di musica elettronica, dove la partecipazione del pubblico, il ballo, le reazioni collettive e l'interazione tra i presenti costituiscono parte integrante dell'evento.

La letteratura sull'event management ha evidenziato proprio l'importanza di questa componente. Le interazioni sociali tra i partecipanti possono influenzare significativamente il modo in cui l'evento viene vissuto e valutato. In particolare, è possibile distinguere l'interazione con le persone appartenenti al proprio gruppo, come amici o conoscenti con cui si decide di partecipare all'evento, dall'interazione che si sviluppa con persone precedentemente sconosciute e, più in generale, dalla percezione di essere parte di un pubblico che sta vivendo contemporaneamente la stessa esperienza. (Nordvall et al., 2014). Quest'ultimo elemento permette di comprendere perché la dimensione sociale di un evento possa esistere anche senza che si sviluppino necessariamente rapporti diretti tra tutti i partecipanti. Essere circondati da altre persone che condividono uno stesso interesse, assistono alla stessa performance o reagiscono contemporaneamente agli stessi stimoli contribuisce alla percezione dell'esperienza. Nel caso di un festival musicale, ad esempio, il senso di partecipazione collettiva può derivare tanto dalle relazioni instaurate direttamente con altri individui quanto dalla semplice consapevolezza di appartenere, per la durata dell'evento, a una comunità temporanea riunita intorno alla musica.

Questa prospettiva permette di interpretare l'evento come un ambiente all'interno del quale l'esperienza viene costruita attraverso molteplici forme di coinvolgimento. Gli studi dedicati all'event experience evidenziano infatti come l'esperienza non possa essere ricondotta esclusivamente al contenuto principale dell'evento. Essa deriva piuttosto dall'interazione tra il partecipante e l'ambiente complessivo nel quale l'evento si svolge, comprendendo sia gli elementi fisici sia quelli sociali. Il coinvolgimento può assumere una dimensione affettiva, cognitiva e fisica e può essere accompagnato dalla percezione di vivere qualcosa di nuovo o differente rispetto all'ordinario. (De Geus et al., 2016). Da questo punto di vista, anche un festival musicale non coincide semplicemente con la successione degli artisti presenti in programma. La performance rimane naturalmente uno degli elementi centrali, ma l'esperienza complessiva comprende il luogo, gli allestimenti, il pubblico, i servizi, le modalità di accesso, i momenti di attesa, gli spazi di socializzazione e, più in generale, l'insieme delle interazioni che accompagnano il partecipante. La letteratura evidenzia inoltre che gli effetti dell'esperienza possono riguardare emozioni, comportamenti, processi cognitivi, soddisfazione, apprendimento e costruzione di ricordi. (De Geus et al., 2016).

È proprio in questo punto che la dimensione sociale incontra quella manageriale. Se l'esperienza deriva dall'interazione tra il partecipante e l'ambiente dell'evento, allora la progettazione di tale ambiente assume un ruolo determinante.



Figura 5 – Il momento della “Voice of Tomorrowland”, durante il quale la voce narrante si rivolge direttamente al pubblico, rafforzando la dimensione immersiva del festival e il senso di appartenenza a un’esperienza collettiva.
Fonte: archivio Tomorrowland

Una parte delle condizioni nelle quali avvengono le interazioni sociali può infatti essere favorita o limitata dalle decisioni organizzative. La configurazione degli spazi, la disposizione delle aree, la programmazione delle attività, la durata dell'evento, la gestione dei flussi e la presenza di luoghi destinati alla permanenza e alla socializzazione incidono sul modo in cui il pubblico utilizza e percepisce l'ambiente. Gli stessi studi sull'interazione sociale negli eventi sottolineano come il programma, l'ambiente fisico e i servizi possano essere progettati anche tenendo conto delle possibilità di relazione tra i partecipanti.

L'esperienza non può tuttavia essere programmata in maniera completamente deterministica. L'organizzatore può progettare il contesto, predisporre servizi, selezionare contenuti e creare condizioni favorevoli, ma il risultato finale dipende anche dal comportamento e dall'interpretazione dei partecipanti. Due persone presenti allo stesso evento possono vivere esperienze profondamente differenti. Le aspettative precedenti alla partecipazione, le motivazioni personali, il gruppo con cui si prende parte all'evento e le interazioni che si sviluppano durante il suo svolgimento contribuiscono

infatti alla costruzione individuale dell'esperienza. L'organizzazione interviene quindi soprattutto nella predisposizione di un sistema all'interno del quale tale esperienza possa emergere.
(De Geus et al., 2016). Questa considerazione consente di comprendere meglio la crescente importanza della dimensione manageriale. La spontaneità che caratterizzava alcune delle prime manifestazioni della cultura rave non sarebbe infatti sufficiente per governare la complessità raggiunta dagli eventi contemporanei. L'aumento delle dimensioni e del numero dei partecipanti, la diversificazione dei servizi offerti e la necessità di garantire determinati standard organizzativi hanno progressivamente trasformato l'evento in un vero e proprio progetto, caratterizzato da obiettivi definiti, risorse limitate e una precisa articolazione temporale.
Come emerso nella classificazione proposta nel paragrafo precedente, ogni evento può essere definito attraverso variabili quali finalità, promotore, durata, frequenza, pubblico, disponibilità economiche, modalità di comunicazione e livello di rischio. Questi elementi non rappresentano soltanto criteri descrittivi utili a distinguere una tipologia di evento da un'altra, ma costituiscono anche variabili che devono essere considerate durante la progettazione. Stabilire quale esperienza si intende proporre significa quindi tradurre un'idea iniziale in una serie di decisioni organizzative coerenti tra loro.
L'organizzazione di un evento richiede, in primo luogo, la definizione degli obiettivi. Essi rappresentano il punto di partenza dal quale derivano molte delle decisioni successive: la scelta del luogo, il dimensionamento dell'evento, il programma, il pubblico di riferimento, le risorse economiche necessarie e le modalità di comunicazione. Nel caso di un evento musicale, ad esempio, la scelta di realizzare un festival destinato a diverse migliaia di persone determina esigenze radicalmente differenti rispetto a un appuntamento di dimensioni ridotte, anche qualora il genere musicale o il pubblico di riferimento siano simili.
A questa complessità si aggiunge la necessità di coordinare un numero crescente di soggetti. L'evento contemporaneo è raramente il risultato dell'attività di un unico attore. La sua realizzazione può coinvolgere promotori, organizzatori, artisti, tecnici, fornitori, sponsor, istituzioni pubbliche, proprietari delle location, addetti alla sicurezza, personale operativo, operatori della comunicazione e numerosi altri soggetti, ai quali si aggiunge naturalmente il pubblico. Nei festival questa caratteristica risulta particolarmente evidente, tanto che la letteratura li interpreta come realtà coprodotte da una pluralità di stakeholder, ciascuno portatore di risorse, interessi, aspettative e obiettivi potenzialmente differenti. (Van Niekerk & Getz, 2016).
Il compito dell'organizzazione non consiste pertanto soltanto nell'esecuzione di una serie di attività tecniche, ma anche nella capacità di coordinare queste diverse componenti all'interno di un progetto unitario. La qualità dell'evento dipende dalla coerenza tra decisioni che riguardano ambiti anche molto differenti. Una scelta relativa al programma artistico produce conseguenze sul budget e sulla

comunicazione; la scelta della location influenza capienza, logistica, sicurezza e servizi; la previsione del numero di partecipanti incide sul dimensionamento delle infrastrutture e del personale. Ogni decisione tende quindi a produrre effetti sulle altre aree del progetto.

In questo senso, l'evento presenta caratteristiche tipiche del project management. Ha un inizio e una fine definiti, viene realizzato attraverso risorse economiche, umane e materiali limitate e richiede il coordinamento di attività interdipendenti entro precise scadenze. A differenza di molte attività aziendali continuative, inoltre, l'evento concentra una parte considerevole del risultato in un periodo temporale estremamente circoscritto. Il momento dell'apertura al pubblico rappresenta infatti il punto nel quale mesi di progettazione vengono tradotti in un'esperienza concreta.

Questa caratteristica attribuisce particolare importanza alla pianificazione. Molte criticità non possono essere corrette facilmente una volta iniziato l'evento: un errore nella gestione degli accessi, un problema nella distribuzione dei servizi, una carenza di personale o un'inadeguata gestione dei flussi possono produrre conseguenze immediate sia sull'esperienza del pubblico sia sul funzionamento complessivo dell'organizzazione. Il lavoro manageriale assume quindi anche una funzione preventiva, attraverso l'individuazione delle risorse necessarie, la distribuzione delle responsabilità e la valutazione anticipata delle possibili criticità.

La gestione economica costituisce un'altra componente fondamentale. Qualunque evento opera entro un determinato sistema di risorse e costi, indipendentemente dal fatto che abbia finalità commerciali, culturali, associative o istituzionali. La sostenibilità economica richiede quindi la definizione di un budget e il controllo delle entrate e delle uscite, che possono assumere configurazioni differenti in relazione alla natura dell'evento. Biglietteria, sponsorizzazioni, contributi pubblici, attività commerciali e risorse del promotore possono concorrere in proporzioni diverse al finanziamento del progetto. Parallelamente, artisti, strutture, tecnologie, personale, comunicazione, servizi e sicurezza costituiscono alcune delle principali aree nelle quali vengono allocate le risorse disponibili.

La crescente professionalizzazione del settore deriva anche dalla necessità di integrare queste differenti competenze. L'event manager assume quindi una funzione di coordinamento che supera la semplice gestione operativa del giorno dell'evento. La sua attività comprende la pianificazione, l'organizzazione delle risorse, il rapporto con gli stakeholder, il controllo dei tempi e dei costi e la supervisione delle diverse aree coinvolte. (Van Niekerk & Getz, 2016).

L'evento moderno appare così come un sistema temporaneo nel quale professionalità differenti devono collaborare per raggiungere un risultato comune. Tuttavia, interpretare l'evento esclusivamente attraverso parametri organizzativi ed economici rischierebbe di trascurarne la caratteristica forse più significativa.

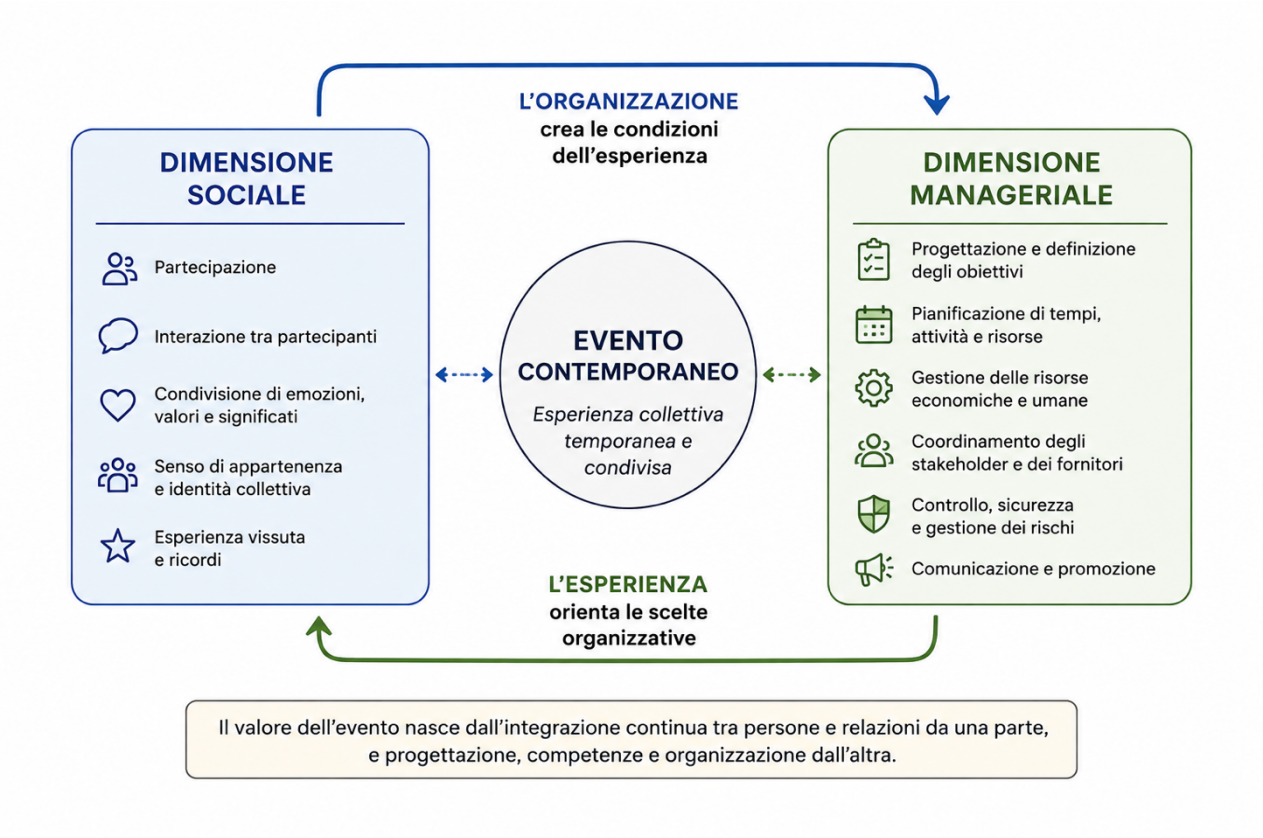


Immagine 6 – Interdipendenza tra Dimensione sociale e Dimensione manageriale
Elaborazione da: Van Niekerk & Getz, 2016

L'efficienza della struttura organizzativa non costituisce infatti il fine ultimo dell'evento, ma il mezzo attraverso cui viene resa possibile l'esperienza. Il rispetto del budget, la puntualità del programma, la corretta gestione degli accessi e l'efficienza dei servizi sono condizioni essenziali, ma assumono significato in relazione alla capacità dell'evento di raggiungere i propri obiettivi e di generare un'esperienza coerente per i partecipanti. È quindi possibile individuare un rapporto circolare tra le due dimensioni analizzate. La dimensione manageriale crea e governa le condizioni dell'evento; la dimensione sociale attribuisce significato a ciò che è stato organizzato. Un palco, una location, un sistema audio o un programma artistico costituiscono risorse progettate e coordinate dall'organizzazione, ma diventano parte dell'evento nel momento in cui vengono vissute dal pubblico. Allo stesso modo, le relazioni spontanee e le forme di partecipazione che emergono tra gli individui avvengono all'interno di uno spazio che è stato precedentemente progettato e organizzato. Questa interdipendenza permette infine di leggere l'evoluzione affrontata nell'intero capitolo attraverso una prospettiva unitaria. Dalle prime culture legate alla musica elettronica fino ai grandi festival contemporanei, l'evento ha progressivamente modificato forme, dimensioni e strutture organizzative. Alla spontaneità e all'informalità di alcune esperienze originarie si sono affiancati modelli sempre più professionali, nei quali la progettazione, la gestione economica, la sicurezza, la comunicazione e il coordinamento degli stakeholder hanno assunto un peso crescente. La professionalizzazione, tuttavia, non ha eliminato la dimensione collettiva che caratterizzava quelle esperienze: l'ha inserita all'interno di strutture organizzative più complesse. L'evento contemporaneo può quindi essere interpretato come

un progetto organizzato finalizzato alla produzione di un'esperienza temporanea e condivisa. (De Geus et al., 2016). La sua peculiarità risiede proprio nell'incontro tra elementi apparentemente differenti: pianificazione e spontaneità, struttura ed esperienza, obiettivi organizzativi e comportamenti individuali, gestione delle risorse e costruzione di relazioni. Comprendere questa doppia natura costituisce un passaggio fondamentale per affrontare l'evento non soltanto come fenomeno culturale o forma di intrattenimento, ma come oggetto di studio manageriale. In questa prospettiva, la capacità di trasformare un'idea in un'esperienza concreta dipende dall'esistenza di un processo organizzativo capace di coordinare persone, competenze, risorse e interessi differenti. È su questo terreno che l'event management assume pienamente il proprio significato: non come semplice insieme di attività operative, ma come disciplina attraverso cui viene progettato e governato un sistema temporaneo complesso, destinato a produrre valore per il pubblico e per gli altri soggetti coinvolti. Questa impostazione costituisce inoltre il collegamento concettuale tra l'inquadramento generale dell'evento sviluppato nel presente capitolo e l'analisi più propriamente organizzativa e gestionale che verrà affrontata nei capitoli successivi.

CAPITOLO 2
EVENT MANAGEMENT: DALL'IDEAZIONE ALLA REALIZZAZIONE

2.1 Dall'idea al progetto: la fase di avvio

L'organizzazione di un evento può essere interpretata come un vero e proprio processo progettuale, caratterizzato da una durata determinata, dalla presenza di obiettivi da raggiungere e dalla necessità di coordinare risorse umane, economiche e materiali. A differenza delle attività ordinarie e ripetitive di un'organizzazione, ogni evento presenta infatti caratteristiche proprie e si sviluppa all'interno di specifici vincoli temporali, economici e organizzativi. Anche quando un format viene riproposto nel tempo, cambiano inevitabilmente alcune delle condizioni nelle quali esso viene realizzato: il pubblico, il contesto competitivo, i fornitori, le risorse disponibili, gli stakeholder coinvolti o le aspettative dei partecipanti. Ne deriva che ogni edizione deve essere considerata, almeno in parte, come un progetto autonomo, che necessita di una propria attività di analisi e pianificazione.
(Carli, Milone & Terenzio, 2025)

Il processo organizzativo prende avvio molto prima della definizione degli aspetti operativi dell'evento. Prima di stabilire una location, predisporre un programma o definire una strategia di comunicazione, è infatti necessario comprendere perché l'evento debba essere realizzato, per chi venga progettato e quali risultati si intendano raggiungere. Questa prima fase assume quindi una funzione strategica, poiché le decisioni prese in questo momento costituiscono il riferimento per le successive attività di pianificazione e permettono di mantenere una coerenza tra la finalità generale dell'evento e le singole scelte organizzative.

Un primo elemento da considerare riguarda il soggetto promotore, o "event owner", ovvero colui che decide di dare origine all'evento. Esso può essere rappresentato da un'impresa, un'associazione, un ente pubblico, un'università, un'organizzazione professionale o da altri soggetti che individuano nell'evento uno strumento attraverso il quale perseguire determinate finalità. Il promotore può occuparsi direttamente dell'organizzazione oppure affidarne, in tutto o in parte, la realizzazione a professionisti o organizzazioni specializzate. Questa distinzione assume particolare importanza perché consente di separare il soggetto che determina le finalità dell'iniziativa da coloro che sono successivamente incaricati di tradurle in un progetto concretamente realizzabile.

2.1.1 L'identificazione degli stakeholder

La definizione iniziale dell'evento richiede inoltre di individuare i principali stakeholder, cioè quei soggetti che possono influenzare l'evento o essere influenzati dalla sua realizzazione. Non si tratta esclusivamente dei partecipanti: intorno a un evento si sviluppa infatti una rete di relazioni che può

comprendere il soggetto promotore, il team organizzativo, sponsor e partner, fornitori, istituzioni pubbliche, proprietari o gestori della location, media, comunità locale e, naturalmente, il pubblico.
La letteratura sull'event management attribuisce particolare rilevanza a questa rete di relazioni. Getz, Andersson e Larson (2007), analizzando differenti festival, evidenziano come gli stakeholder possano assumere contemporaneamente ruoli differenti, ad esempio di fornitori, finanziatori, collaboratori, regolatori o destinatari dell'evento. Gli autori arrivano quindi a interpretare festival ed eventi come sistemi che vengono prodotti attraverso un insieme di relazioni tra stakeholder, piuttosto che come il semplice risultato dell'attività dell'organizzatore.
L'identificazione degli stakeholders non dovrebbe quindi limitarsi alla compilazione di un elenco dei soggetti coinvolti. È necessario comprenderne gli interessi, le aspettative, il livello di influenza sul progetto e le risorse che ciascuno può mettere a disposizione. Alcuni di essi risultano indispensabili per l'esistenza stessa dell'evento, mentre altri assumono un ruolo secondario o occasionale. Per l'organizzatore diventa pertanto importante stabilire delle priorità e individuare le modalità più appropriate attraverso cui gestire le diverse relazioni.
Tale aspetto diventa ancora più evidente considerando che gli interessi dei diversi soggetti non sono necessariamente coincidenti. Un'amministrazione pubblica può essere interessata alle ricadute dell'evento sul territorio; uno sponsor alla visibilità ottenuta e al raggiungimento di un determinato target; il pubblico alla qualità dell'esperienza; i fornitori al rispetto delle condizioni contrattuali; il promotore, infine, al raggiungimento delle finalità per cui l'iniziativa è stata concepita. L'Event Manager si trova quindi nella posizione di dover coordinare aspettative differenti, cercando di trasformarle in un progetto complessivamente coerente.
Andersson e Getz (2008), studiando quattordici festival musicali svedesi, mostrano inoltre come il sostegno degli stakeholder possa incidere direttamente sulla capacità dell'evento di mantenersi nel tempo. In particolare, gli autori evidenziano l'importanza di costruire relazioni durature con gli stakeholder chiave e di comprendere le forme di dipendenza che si instaurano tra questi e l'organizzazione dell'evento. Questo approccio risulta particolarmente rilevante per gli eventi che vengono riproposti periodicamente, poiché la costruzione di una rete stabile di collaborazioni può diventare essa stessa una risorsa organizzativa.



Figura 7 – Gli stakeholders di un evento

Elaborazione da Carli, M. P., Milone, M., & Terenzio, M. C. (2025)

2.1.2 Dalle finalità agli obiettivi

Una volta chiariti il contesto nel quale nasce l'evento e i principali soggetti coinvolti, occorre definire finalità, scopi e obiettivi. La finalità rappresenta la ragione generale per cui l'evento viene realizzato e risponde, in sostanza, alla domanda: perché organizzare questo evento? A seconda della natura dell'iniziativa, essa può essere economica, commerciale, promozionale, culturale, sociale, formativa o istituzionale. Uno stesso evento può inoltre perseguire contemporaneamente più finalità.

La presenza di un obiettivo generale, tuttavia, non è sufficiente per guidare concretamente il processo organizzativo. È necessario tradurla in obiettivi sufficientemente chiari da orientare le decisioni e, successivamente, consentire una valutazione dei risultati raggiunti. Definire gli obiettivi nella fase iniziale significa quindi stabilire anticipatamente che cosa dovrà essere considerato avvenuto una volta concluso l'evento.

In questa prospettiva, gli obiettivi svolgono almeno una duplice funzione: da un lato costituiscono una guida per l'organizzazione, perché permettono di orientare le decisioni relative al programma, alla comunicazione, alle risorse e alle attività operative; dall'altro rappresentano il punto di partenza per la successiva fase di misurazione e valutazione. La definizione degli obiettivi e la valutazione

post-evento risultano pertanto strettamente collegate: senza obiettivi definiti *ex ante* diventa difficile stabilire *ex post* se l'evento abbia effettivamente prodotto i risultati attesi. (Brown et al., 2015)

Uno degli strumenti maggiormente utilizzati per formulare gli obiettivi è il modello SMART, secondo il quale un obiettivo dovrebbe essere specifico (*Specific*), misurabile (*Measurable*), raggiungibile (*Achievable*), rilevante (*Relevant*) e definito temporalmente (*Time-bound*). L'utilizzo di questa logica consente di passare da formulazioni generiche come "aumentare la partecipazione" o "migliorare la visibilità" a risultati concretamente verificabili. Anche nella pratica dell'event management, la definizione di obiettivi misurabili viene considerata funzionale sia alla pianificazione sia alla successiva valutazione dell'efficacia dell'iniziativa. (Brown et al., 2015)

Un evento potrebbe, ad esempio, avere come finalità generale quella di aumentare il coinvolgimento di una determinata comunità. Tale finalità potrebbe essere tradotta in diversi obiettivi misurabili: raggiungere un determinato numero di partecipanti, ottenere una specifica percentuale di ritorno rispetto all'edizione precedente, raggiungere un livello prestabilito di soddisfazione oppure generare un determinato numero di interazioni attraverso i canali di comunicazione. La scelta degli indicatori dipenderà naturalmente dalla natura dell'evento e dalle finalità stabilite dal soggetto promotore.

A ciascun obiettivo dovrebbero quindi essere associati uno o più Key Performance Indicators (KPI), attraverso i quali monitorarne il raggiungimento. Gli indicatori possono riguardare dimensioni differenti: numero di partecipanti, tasso di iscrizione, ricavi, copertura dei costi, acquisizione di sponsor, engagement digitale, copertura mediatica, soddisfazione dei partecipanti o altri parametri specificamente collegati alle finalità dell'iniziativa. L'importante è che gli indicatori vengano individuati già durante la progettazione, evitando di stabilire soltanto a posteriori quali risultati utilizzare per giudicare il successo dell'evento. (Nordvall & Brown, 2020)

2.1.3 L'individuazione del pubblico di riferimento

La fase iniziale si completa con l'identificazione del pubblico di riferimento. Anche in questo caso non è sufficiente stabilire genericamente a chi sia rivolto l'evento: occorre comprendere quali caratteristiche contraddistinguano i potenziali partecipanti, quali siano le loro esigenze e quali motivazioni possano spingerli a prendere parte all'iniziativa.

La conoscenza del target influenza infatti numerose decisioni successive. Format, location, prezzo, programma, servizi, modalità di comunicazione e persino orari dell'evento devono essere coerenti con il pubblico al quale ci si intende rivolgere. (Ferrari, 2022). L'analisi può prendere in considerazione caratteristiche demografiche e geografiche, ma anche elementi relativi a interessi, comportamenti, abitudini di consumo e motivazioni alla partecipazione. In eventi destinati a pubblici

molto ampi può inoltre essere utile individuare più segmenti, riconoscendo che gruppi differenti possono partecipare alla stessa iniziativa per ragioni diverse.
La definizione del pubblico non deve però essere considerata indipendentemente dagli elementi analizzati in precedenza. Stakeholder, obiettivi e target sono strettamente interconnessi: le aspettative degli stakeholder contribuiscono alla definizione degli obiettivi, gli obiettivi determinano in parte quale pubblico debba essere raggiunto e la conoscenza di quest'ultimo condiziona, a sua volta, le successive scelte progettuali.
La fase di avvio assume pertanto una funzione di indirizzo dell'intero processo di event management. Prima di procedere alla pianificazione vera e propria è necessario costruire un quadro sufficientemente chiaro del progetto: comprendere chi promuove l'evento, quali soggetti ne influenzano la realizzazione, quali risultati devono essere raggiunti e a quale pubblico ci si intende rivolgere. Solo a partire da queste informazioni sarà possibile valutare la fattibilità dell'iniziativa e trasformare l'idea iniziale in un piano operativo strutturato.

2.1.4 L’event Proposal

Una volta chiariti gli obiettivi dell’evento, individuato il pubblico di riferimento, analizzati gli stakeholder e verificata preliminarmente la fattibilità del progetto, le informazioni raccolte possono essere organizzate all’interno di una event proposal. Questo documento rappresenta una sintesi strutturata dell’idea progettuale e ha la funzione di tradurre il concept iniziale in una proposta sufficientemente chiara da poter essere condivisa, valutata e, se necessario, approvata dai soggetti coinvolti.
L’event proposal può assumere forme differenti in relazione alla tipologia dell’evento e al soggetto destinatario, ma dovrebbe in generale restituire una visione complessiva del progetto. Può quindi contenere la descrizione del concept, gli obiettivi, il pubblico di riferimento, le principali caratteristiche del format, una prima ipotesi di location e tempistiche, l’individuazione degli stakeholder principali, una stima preliminare delle risorse necessarie e gli elementi emersi dallo studio di fattibilità. Nei casi in cui l’evento richieda il coinvolgimento di partner, sponsor, enti pubblici o altri soggetti esterni, la proposta assume anche una funzione comunicativa, perché consente di presentare il progetto in maniera sintetica e coerente.
L’event proposal non coincide ancora con il piano operativo dettagliato dell’evento. Nella fase di avvio ha piuttosto il compito di formalizzare l’idea e verificarne la coerenza complessiva, creando una base condivisa sulla quale costruire le successive attività di progettazione. In questo senso rappresenta il punto di passaggio tra l’analisi iniziale e la pianificazione vera e propria: il progetto, fino a quel momento definito soprattutto attraverso obiettivi, bisogni e vincoli, assume una prima

configurazione organica e può essere sottoposto a valutazione prima di impegnare risorse più consistenti. (Carli, Milone & Terenzio, 2025)

Nel caso di eventi promossi attraverso candidature, bandi o processi competitivi, la proposta può inoltre assumere una forma più strutturata e diventare il documento attraverso cui l'organizzazione presenta la propria capacità progettuale e dimostra la coerenza tra obiettivi, risorse disponibili e caratteristiche dell'iniziativa.

2.2 La struttura organizzativa e la gestione del team

All'aumentare delle dimensioni e della complessità dell'iniziativa, difficilmente un singolo soggetto può presidiare efficacemente tutte le attività necessarie: alla componente organizzativa, infatti, si affiancano quella artistica, economica, comunicativa, tecnica e logistica. Diventa quindi necessario costruire una struttura organizzativa nella quale siano chiaramente definiti ruoli, responsabilità e rapporti di collaborazione.

La composizione del team può variare sensibilmente in funzione della tipologia e delle dimensioni dell'evento. In manifestazioni di piccola scala è frequente che una stessa persona ricopra più funzioni, mentre negli eventi più strutturati le responsabilità tendono a essere distribuite tra figure specializzate. Al di là delle differenti configurazioni possibili, è tuttavia possibile individuare alcune professionalità centrali attorno alle quali si sviluppa l'intera organizzazione.

Una prima figura fondamentale è il Direttore dell'evento, o più generalmente Event Manager, che assume una funzione di coordinamento complessivo del progetto. Il suo compito consiste nel trasformare l'idea iniziale in un progetto concretamente realizzabile, definendone gli obiettivi e coordinando le differenti componenti coinvolte. La sua attività attraversa l'intero ciclo di vita dell'evento: dalla pianificazione preliminare alla definizione delle tempistiche, dalla gestione delle risorse e del budget al rapporto con fornitori e collaboratori, fino alla supervisione delle attività durante lo svolgimento e alla successiva valutazione dei risultati. Si tratta quindi del principale punto di raccordo tra le diverse aree organizzative, chiamato a mantenere una visione d'insieme e ad assicurare che le singole attività convergano verso gli obiettivi stabiliti.

(Carli, Milone & Terenzio, 2025)

Negli eventi caratterizzati da una componente musicale o di intrattenimento assume particolare rilevanza il Direttore Artistico. A questa figura compete principalmente la definizione dell'identità artistica dell'evento e la costruzione della relativa proposta di contenuto. Nel caso di un evento musicale, ciò significa individuare il concept, selezionare gli artisti e costruire una line-up coerente sia internamente sia rispetto al pubblico di riferimento. Tale attività non può essere svolta esclusivamente sulla base delle preferenze personali: richiede conoscenza del settore, attenzione alle

tendenze, capacità di interpretare i gusti del pubblico e consapevolezza dei vincoli economici e organizzativi. Il Direttore Artistico deve pertanto trovare un equilibrio tra qualità della proposta, identità dell'evento, attrattività commerciale e sostenibilità economica. (Massa, 2025)

Particolarmente stretto è il rapporto tra Direttore Artistico e Direttore Marketing. Se il primo definisce principalmente il contenuto e l'identità artistica dell'evento, il secondo ha il compito di trasformare tale identità in una proposta riconoscibile e attrattiva per il pubblico. Il Direttore Marketing sviluppa la strategia di marketing dell'evento, individua e analizza il target, contribuisce alla definizione del posizionamento e del branding e coordina le attività finalizzate alla promozione e alla vendita dei biglietti. Tra le sue responsabilità rientrano inoltre la pianificazione delle campagne pubblicitarie, la scelta dei canali di comunicazione, la gestione delle collaborazioni con media, influencer e partner, la ricerca di potenziali sponsor e il monitoraggio dell'andamento delle vendite. La funzione marketing non interviene quindi soltanto nella fase promozionale, ma accompagna l'intero processo di costruzione dell'evento, contribuendo a mettere in relazione il progetto con il mercato e con il pubblico a cui esso è rivolto. (Ferrari, 2022)

Direttore Artistico e Direttore Marketing operano necessariamente in stretta collaborazione. La costruzione di una line-up, ad esempio, non rappresenta esclusivamente una scelta artistica, poiché influenza direttamente il posizionamento dell'evento, la sua comunicabilità, il pubblico raggiungibile e la capacità di generare vendite. Allo stesso modo, le decisioni di marketing devono essere coerenti con l'identità artistica definita. Il successo dell'evento dipende quindi anche dalla capacità di mantenere allineate queste due dimensioni, evitando che le scelte creative e quelle commerciali procedano in maniera indipendente.

Accanto a queste funzioni assume un ruolo centrale il Logistics Manager, responsabile della traduzione della pianificazione in una struttura operativa concretamente funzionante. La logistica comprende infatti un insieme molto ampio di attività: organizzazione degli spazi, coordinamento delle tempistiche di montaggio e smontaggio, gestione dei materiali e delle attrezzature, trasporti, accessi, hospitality, spostamenti degli artisti e rapporti con fornitori e personale operativo. Prima dell'evento il Logistics Manager contribuisce alla costruzione del piano operativo e verifica che risorse, strutture e servizi siano disponibili nei tempi previsti; durante l'evento mantiene invece una funzione di supervisione continua, intervenendo nella gestione degli imprevisti e coordinando le diverse componenti operative. La capacità di problem solving risulta pertanto particolarmente importante, dal momento che molte criticità devono essere affrontate e risolte in tempi estremamente ridotti. È possibile definire il responsabile della logistica come una figura incaricata di presidiare flussi, movimentazione, allestimento e smontaggio e, più in generale, il corretto funzionamento operativo della manifestazione.

Queste figure costituiscono il nucleo direzionale dell'organizzazione, ma la realizzazione dell'evento richiede generalmente il contributo di numerose professionalità specialistiche, la cui presenza e il cui grado di autonomia dipendono dalle dimensioni e dalle caratteristiche della manifestazione.

Nell'area della comunicazione, ad esempio, possono operare il Social Media Manager, il Communication Manager, il responsabile delle Public Relations e dell'ufficio stampa, i content creator, i fotografi e i videomaker. Tali figure traducono la strategia definita a livello direzionale in attività e contenuti destinati ai diversi canali di comunicazione. Il Social Media Manager pianifica e gestisce la presenza sulle piattaforme digitali, mentre le attività di PR hanno l'obiettivo di sviluppare le relazioni con media, stakeholder e soggetti capaci di amplificare la visibilità dell'evento.

A queste figure si affianca il Graphic Designer, responsabile della traduzione visiva dell'identità dell'evento. Il suo lavoro comprende la progettazione dell'immagine coordinata e la produzione dei diversi materiali grafici necessari alla comunicazione, dai contenuti destinati ai social media ai poster, flyer, banner, materiali pubblicitari e supporti utilizzati direttamente nella location. La grafica non rappresenta quindi esclusivamente una funzione esecutiva, ma contribuisce alla costruzione di un'identità visiva riconoscibile e coerente con il concept dell'evento. (Ferrari, 2022)

Sul versante artistico può inoltre essere presente un booking manager o una figura incaricata specificamente della gestione degli artisti. Tale funzione supporta la direzione artistica nei contatti con artisti, manager e agenzie, nella negoziazione delle condizioni e nella gestione degli aspetti organizzativi collegati alle performance. Analogamente, negli eventi di maggiori dimensioni possono essere individuate figure dedicate all'artist hospitality, agli spostamenti e all'accoglienza degli ospiti.

Di fondamentale importanza troviamo poi l’area tecnica e produttiva. Direttore tecnico, tecnici audio e luci, stage manager, responsabili delle strutture e personale addetto agli allestimenti assicurano che il progetto possa essere materialmente realizzato e che le diverse componenti tecniche funzionino correttamente. Negli eventi maggiormente strutturati, il direttore tecnico supervisiona l'infrastruttura audio, video, lighting e scenotecnica, mentre lo stage manager coordina ciò che avviene sul palco e nel backstage durante il live. Completano infine la struttura una serie di professionalità e servizi operativi quali security e steward, personale addetto agli accessi e agli accrediti, personale bar e food & beverage, addetti alle pulizie, runner, personale sanitario e operatori dedicati all'accoglienza del pubblico. Pur non partecipando necessariamente alle decisioni strategiche, queste figure incidono direttamente sul funzionamento dell'evento e sull'esperienza vissuta dai partecipanti. (Carli, Milone & Terenzio, 2025)

La distinzione tra figure principali e secondarie non deve tuttavia essere interpretata come una rigida gerarchia di importanza. Essa indica piuttosto il diverso livello di responsabilità rispetto alla progettazione complessiva dell'evento. Le figure direzionali definiscono obiettivi, strategie e criteri di funzionamento, mentre quelle specialistiche traducono tali indicazioni in attività concrete. Inoltre, la separazione tra i diversi ruoli tende a diventare più evidente all'aumentare delle dimensioni dell'evento: nelle organizzazioni più piccole diverse responsabilità possono essere concentrate nelle stesse persone, mentre nei festival e nelle manifestazioni complesse ciascuna area tende a sviluppare un proprio team e una propria struttura gerarchica



Figura 8 – La struttura del team

Elaborazione da: Carli Milone & Terenzio 2025

L'elemento determinante diventa pertanto il coordinamento. Il successo dell'evento non dipende solamente dalla qualità del lavoro svolto individualmente dalle diverse professionalità, ma dalla capacità dell'organizzazione di integrarle all'interno di un sistema unitario. Direzione generale, area

artistica, marketing, comunicazione, produzione e logistica devono scambiarsi continuamente informazioni e adattare le proprie decisioni alle esigenze delle altre funzioni. In questa prospettiva, l'evento può essere interpretato come un progetto temporaneo caratterizzato da un'elevata interdipendenza tra attività e competenze, nel quale una chiara attribuzione delle responsabilità e un efficace sistema di comunicazione interna rappresentano condizioni essenziali per trasformare il concept iniziale in un'esperienza concretamente realizzabile. (Cserháti & Szabó, 2014)

2.3 La pianificazione dell'evento

L'organizzazione di un evento può essere interpretata come un processo progettuale caratterizzato dalla necessità di coordinare, entro un arco temporale definito, un insieme articolato di attività, risorse e soggetti. A differenza delle attività ordinarie di un'organizzazione, che possono essere ripetute e progressivamente modificate nel tempo, un evento è caratterizzato da una data di realizzazione prestabilita e da un risultato finale specifico. La possibilità di intervenire sulla scadenza è quindi generalmente limitata: una volta fissata la data dell'evento, è l'insieme delle attività preparatorie a dover essere organizzato in funzione di essa.

Questa caratteristica permette di avvicinare l'organizzazione degli eventi alla logica del project management. L'evento può infatti essere considerato come un progetto temporaneo nel quale attività differenti devono convergere verso un risultato comune. La letteratura accademica conferma questa impostazione. Dounavi, L.-E., Dermitzakis, E., Chatzistelios, G., & Kirytopoulos, K. (2022) analizzando in particolare il settore degli eventi corporate, evidenziano come l'industria degli eventi presenti una natura fortemente project-based e come gli strumenti propri del project management possano essere adattati alle specificità dell'event management. Gli autori propongono, in particolare, strumenti di pianificazione e gestione costruiti attorno alle diverse fasi del ciclo di vita dell'evento. La pianificazione assume quindi una funzione centrale. Prima che l'evento venga materialmente realizzato è necessario tradurre il concept iniziale in una serie di attività concretamente eseguibili, individuando tempi, responsabilità, risorse necessarie e relazioni tra i diversi compiti. Il processo non consiste semplicemente nella compilazione di una lista di cose da fare, ma nella costruzione di un sistema coordinato di attività, nel quale eventuali ritardi o criticità possono propagarsi da una fase all'altra. La prima riunione operativa che sancisce l'avvio formale del progetto dell'evento è detta "Kick of meeting", viene convocata dall'Event Manager e comprende tutte le figure di riferimento per ogni area. L'obiettivo dell'incontro è quello di raccogliere contributi, osservazioni e critiche da parte di tutti con lo scopo di modulare l'event plan e il budget in maniera efficiente ed efficace.



Figura 9 – Kick off meeting di ONE FES, festival musicale giapponese
Fonte: sito turistico prefettura di Toyama

2.3.1 La scomposizione con la Work Breakdown Structure

Uno dei primi problemi organizzativi consiste nel trasformare l'evento, considerato inizialmente nella sua totalità, in una serie di elementi progressivamente più specifici e gestibili. A questo scopo può essere utilizzata la Work Breakdown Structure (WBS), uno strumento tipico del project management che permette di scomporre un progetto complesso in attività e sotto-attività.

Applicata all'organizzazione di un evento, la WBS permette di passare dal progetto generale ai singoli compiti operativi. Un evento può essere suddiviso, ad esempio, in macroaree quali comunicazione e marketing, logistica, gestione della location, produzione tecnica, gestione degli artisti o degli ospiti, sicurezza, amministrazione e gestione economico-finanziaria. Ciascuna di queste aree può successivamente essere articolata in attività sempre più specifiche.

La scomposizione svolge una funzione importante perché rende visibile la complessità organizzativa dell'evento e permette di identificare attività che, se considerate esclusivamente a livello generale, potrebbero essere trascurate. Dounavi, L.-E., Dermitzakis, E., Chatzistelios, G., & Kirytopoulos, K. (2022) sviluppano proprio una WBS specificamente adattata agli eventi corporate, organizzata secondo le fasi del ciclo di vita dell'evento. La loro proposta comprende inoltre strumenti complementari dedicati all'identificazione e al trattamento dei rischi, mostrando come la

scomposizione delle attività possa costituire una base non soltanto per la pianificazione operativa, ma anche per il controllo del progetto.

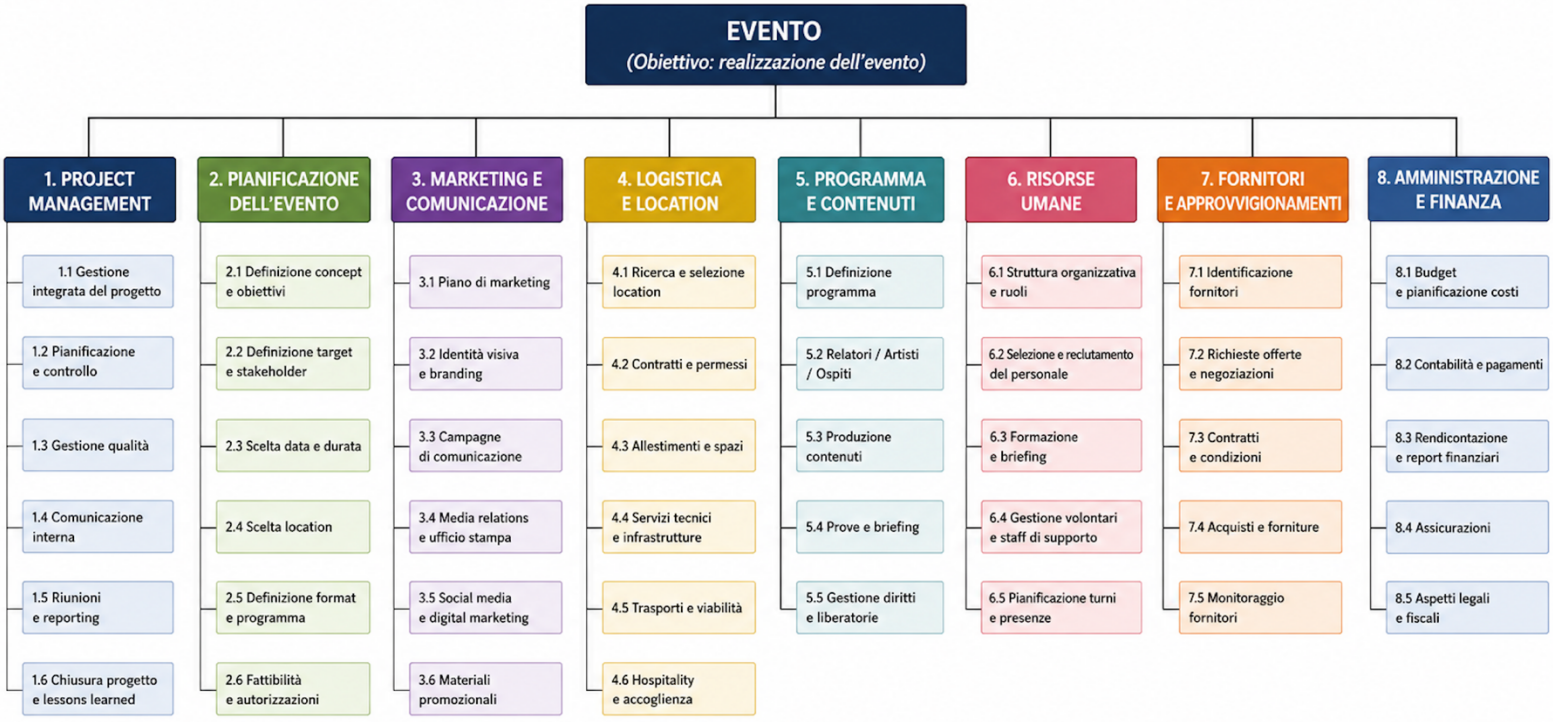


Figura 10 – Work breakdown structure

Elaborazione da Dounavi, L.-E., Dermitzakis, E., Chatzistelios, G., & Kirytopoulos, K. (2022)

Una volta individuate le attività, è necessario definirne la durata, le eventuali relazioni di dipendenza, il calendario di lavoro e le scadenze non modificabili. Stimare la durata significa stabilire il tempo presumibilmente necessario per completare ciascun compito. Tale valutazione presenta inevitabilmente un margine di incertezza: alcune attività possono essere pianificate con relativa precisione, mentre altre dipendono da soggetti esterni, autorizzazioni, fornitori o circostanze difficilmente prevedibili.

Parallelamente devono essere considerate le dipendenze tra attività. Non tutti i compiti possono infatti essere eseguiti contemporaneamente. Alcuni richiedono necessariamente che altre attività siano state completate: la definizione tecnica di uno spazio può precedere l'installazione delle attrezzature; la conferma di un artista può essere necessaria prima della pubblicazione della comunicazione ufficiale; la definizione del programma può condizionare l'organizzazione degli accessi, del personale e dei servizi.

La pianificazione deve inoltre incorporare le scadenze che non dipendono direttamente dall'organizzatore. In questa categoria possono rientrare termini amministrativi, autorizzazioni,

consegne da parte dei fornitori, apertura e chiusura delle vendite o delle iscrizioni e altre deadline che delimitano il processo organizzativo. Diventa quindi essenziale individuare le attività prioritarie e quelle che possono eventualmente essere riprogrammate senza compromettere il risultato complessivo. (Carli, Milone & Terenzio, 2025)

2.3.2 La pianificazione temporale: scheduling e diagramma di Gantt

Dopo aver individuato le attività, la loro durata e le principali dipendenze, queste devono essere collocate all'interno di una sequenza temporale. Lo scheduling consente di trasformare la struttura delle attività in un vero e proprio piano di lavoro, stabilendo quando ciascun compito deve iniziare e terminare e mettendo in evidenza eventuali sovrapposizioni.

Uno degli strumenti più diffusi per rappresentare tale pianificazione è il diagramma di Gantt, nel quale le attività vengono disposte lungo un asse temporale e rappresentate attraverso barre la cui estensione corrisponde alla durata prevista. Nel caso dell'event management, il Gantt assume particolare utilità perché permette di visualizzare contemporaneamente attività appartenenti ad ambiti molto differenti e di verificare il loro avanzamento rispetto alla data dell'evento.

(Carli, Milone & Terenzio, 2025). La funzione dello strumento non è tuttavia esclusivamente rappresentativa. Il piano di lavoro deve essere considerato un documento dinamico, soggetto a modifiche nel corso del processo. Ritardi di un fornitore, modifiche del programma, esigenze tecniche impreviste o variazioni delle risorse disponibili possono richiedere una riallocazione delle attività. La pianificazione deve pertanto combinare due esigenze apparentemente opposte: da un lato la necessità di stabilire tempi e responsabilità con sufficiente precisione; dall'altro la capacità di adattare il piano quando emergono condizioni nuove.

Questa esigenza è particolarmente evidente negli eventi, poiché il termine finale tende a essere molto meno flessibile rispetto alle singole attività che lo precedono. Se una determinata fase subisce un ritardo, l'organizzatore difficilmente può trasferire automaticamente tale ritardo sulla data dell'evento. Diventa quindi necessario intervenire sulle attività rimanenti, modificandone priorità, durata o risorse assegnate. Il controllo dell'avanzamento assume di conseguenza una funzione altrettanto importante rispetto alla pianificazione iniziale. Predisporre un programma molto dettagliato perde infatti parte della propria utilità se non vengono successivamente verificati gli scostamenti tra quanto previsto e quanto effettivamente realizzato. Pianificazione e controllo possono quindi essere considerati come parti di un unico processo: il piano fornisce un riferimento rispetto al quale valutare l'avanzamento e il controllo produce informazioni che possono determinare una revisione del piano. (Carli, Milone & Terenzio, 2025).

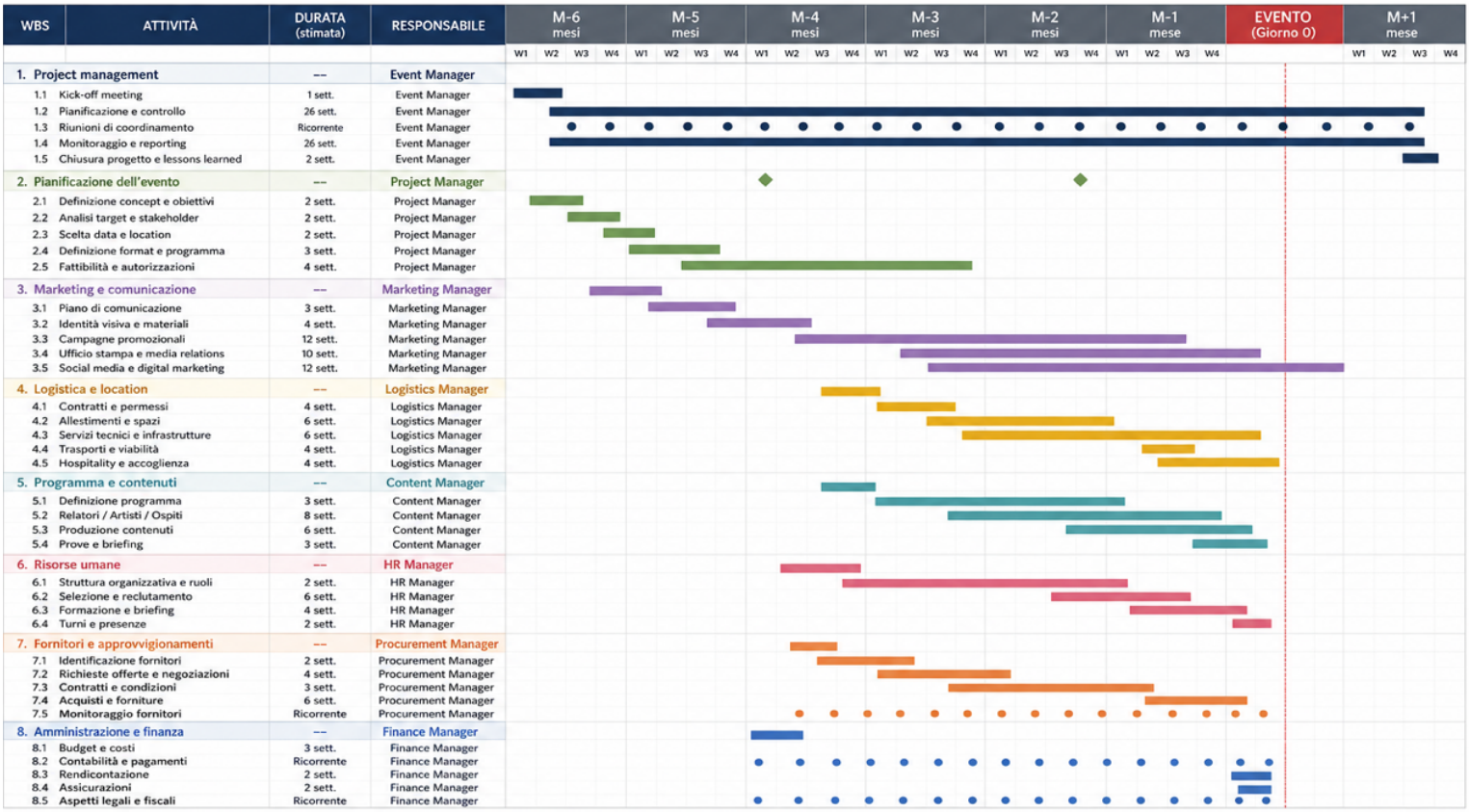


Figura 11 – Esempio di Gantt applicato ad un progetto evento

2.3.4 La struttura organizzativa e l'attribuzione delle responsabilità

La pianificazione delle attività deve essere accompagnata dalla definizione delle persone chiamate a realizzarle. L'evento è infatti il risultato di un lavoro collettivo, nel quale possono essere coinvolti soggetti interni all'organizzazione, professionisti esterni, fornitori, tecnici, collaboratori e stakeholder con funzioni differenti.

In questo sistema l'Event Manager assume principalmente una funzione di coordinamento. Il suo compito non coincide necessariamente con l'esecuzione diretta delle singole attività, ma riguarda la costruzione e il governo dell'insieme organizzativo: definire le responsabilità, verificare l'avanzamento, facilitare lo scambio di informazioni e intervenire quando emergono criticità o sovrapposizioni.

La composizione del gruppo di lavoro può inoltre variare durante il ciclo di vita dell'evento. Alcune figure sono coinvolte fin dalle prime fasi di progettazione, mentre altre intervengono soltanto in momenti specifici. Tecnici, personale di sicurezza, operatori dedicati agli accessi o altri collaboratori operativi, ad esempio, possono assumere un ruolo centrale soprattutto nelle fasi immediatamente precedenti e durante lo svolgimento dell'evento. Il team deve pertanto essere interpretato come una

struttura in parte dinamica, la cui composizione si modifica in relazione alle esigenze del progetto. La rilevanza del gruppo di lavoro trova riscontro nello studio di Cserháti e Szabó (2014), dedicato agli *organisational event projects* in cui distinguono i fattori di successo orientati prevalentemente al compito da quelli maggiormente orientati alle relazioni. La loro analisi mostra in particolare l'importanza di elementi quali comunicazione, cooperazione e project leadership, suggerendo che il successo dell'evento non dipende soltanto dalla correttezza tecnica della pianificazione, ma anche dalla capacità di far funzionare efficacemente il sistema di relazioni tra le persone coinvolte.

La ricerca individua, infatti, fattori riconducibili a diverse dimensioni, tra cui processi di project management, risorse, team di progetto, cultura organizzativa, comunicazione e cooperazione. Ne deriva una concezione dell'organizzazione dell'evento nella quale strumenti tecnici e dimensione relazionale non costituiscono due aspetti separati, ma componenti complementari del medesimo processo. Per rendere più chiara l'attribuzione delle responsabilità può essere utilizzata la matrice RACI. Lo strumento associa le diverse attività alle persone coinvolte specificando, per ciascuna di esse, quattro possibili ruoli: (R) *Responsible*, cioè il soggetto incaricato dell'esecuzione dell'attività; (A) *Accountable*, colui che mantiene la responsabilità finale sul risultato; (C) *Consulted*, il soggetto che deve essere consultato; e (I) *Informed*, colui che deve essere informato sull'attività o sul suo avanzamento.

L'utilità della matrice risiede soprattutto nella riduzione dell'ambiguità organizzativa. All'aumentare del numero di persone coinvolte, infatti, diventa più probabile che alcune attività vengano duplicate oppure, al contrario, che nessuno se ne assuma effettivamente la responsabilità. Rendere esplicito chi fa cosa e chi risponde di cosa facilita il coordinamento e permette all'Event Manager di individuare più rapidamente eventuali sovrapposizioni o vuoti di responsabilità.

Matrice RACI	Risorse Umane				
Attività	Lorenzo	Francesco	Maddalena	Cristina	Morena
Redigere piano marketing	A	I	I	R	C
Realizzare sito web evento	I	A	R	C	C
Organizzare un sopralluogo	I	A	R	I	C
Formulare budget	A	C	I	I	R

Figura 12 – Esempio di matrice RACI

Elaborazione da Carli Milone & Terenzio

2.3.4 Coordinamento, comunicazione e riunioni operative

Una struttura organizzativa formalmente corretta non garantisce automaticamente il funzionamento efficace del gruppo. Durante la preparazione di un evento le informazioni devono circolare continuamente tra soggetti che possono avere competenze, linguaggi professionali e obiettivi differenti. La comunicazione è pertanto una funzione organizzativa vera e propria.

Questo aspetto è particolarmente significativo considerando i risultati di Cserháti e Szabó (2014). Gli autori rilevano infatti che i fattori orientati alle relazioni, in particolare comunicazione, cooperazione e leadership, svolgono un ruolo cruciale nella realizzazione efficace dei progetti-evento. Il coordinamento non può quindi essere ridotto alla distribuzione iniziale dei compiti: richiede un processo continuativo di condivisione delle informazioni, verifica e riallineamento.

Uno degli strumenti più semplici attraverso cui questo processo viene realizzato è rappresentato dalle riunioni di coordinamento. La loro funzione e frequenza possono variare a seconda della fase organizzativa. Nella fase iniziale, un kick-off meeting può essere utilizzato per condividere obiettivi, ruoli e impostazione generale del progetto. Successivamente, riunioni periodiche di avanzamento permettono di verificare lo stato delle attività, individuare ritardi e assegnare eventuali azioni correttive.

A queste possono aggiungersi riunioni di allineamento dedicate a problemi specifici, incontri con stakeholder e fornitori e, nelle fasi immediatamente precedenti l'evento, briefing operativi. Il briefing pre-evento riveste particolare importanza perché rappresenta uno degli ultimi momenti nei quali è possibile verificare congiuntamente ruoli, responsabilità, procedure e criticità prima dell'ingresso nella fase esecutiva.

La comunicazione prosegue anche dopo la conclusione dell'evento. Il debriefing consente al gruppo di confrontarsi su ciò che ha funzionato, sulle problematiche incontrate e sulle possibili azioni di miglioramento. In questo senso, la chiusura dell'evento non coincide esclusivamente con la conclusione delle attività operative: rappresenta anche un momento di apprendimento organizzativo, attraverso il quale l'esperienza maturata può essere trasferita a progetti successivi.

(Brown et al., 2015)

2.3.5 Gestione dei rischi e capacità di risposta agli imprevisti

La pianificazione di un evento deve necessariamente confrontarsi con una componente di incertezza. Anche una programmazione particolarmente dettagliata non permette infatti di eliminare completamente la possibilità che si verifichino eventi capaci di influenzare il progetto.

La gestione del rischio può essere intesa come un processo attraverso il quale vengono identificati i possibili eventi critici, valutate la loro probabilità e le loro conseguenze e predisposte, quando

possibile, misure preventive o correttive. Nell'event management tale processo assume particolare importanza per la varietà dei rischi potenzialmente presenti: problematiche logistiche, indisponibilità di fornitori o collaboratori, criticità tecniche, condizioni meteorologiche, problemi di accessibilità, sicurezza dei partecipanti e molte altre circostanze possono incidere sul risultato finale.

Dounavi, L.-E., Dermitzakis, E., Chatzistelios, G., & Kirytopoulos, K. (2022) pongono il risk management al centro della propria proposta metodologica per gli eventi corporate. Attraverso interviste semi-strutturate con event manager e un'analisi qualitativa dei dati, gli autori elaborano un insieme integrato di strumenti composto da una Work Breakdown Structure, una Risk Breakdown Structure (RBS) e strategie di trattamento e mitigazione dei rischi. Una peculiarità dell'approccio consiste nell'organizzazione di tali strumenti secondo le fasi del ciclo di vita dell'evento, anziché considerarli esclusivamente per singole aree funzionali.

La gestione del rischio non dovrebbe quindi essere interpretata come un'attività separata svolta soltanto immediatamente prima dell'evento. Al contrario, può essere integrata nella pianificazione fin dalle prime fasi. La stessa scomposizione delle attività attraverso la WBS può facilitare l'identificazione delle aree nelle quali potrebbero emergere criticità; successivamente, la RBS permette di organizzare e classificare i rischi individuati, mentre le strategie di trattamento stabiliscono come intervenire.

In termini operativi, il processo può essere ricondotto a una sequenza relativamente lineare: identificazione del rischio, analisi della probabilità e dell'impatto, definizione delle priorità, predisposizione delle misure preventive e individuazione delle possibili risposte. L'obiettivo non è eliminare completamente l'incertezza, risultato difficilmente raggiungibile, ma aumentare la capacità dell'organizzazione di riconoscere anticipatamente le criticità e di reagire in maniera coordinata qualora queste si manifestino.

In tale prospettiva assume rilievo anche la distinzione tra safety e security. La prima riguarda principalmente la tutela delle persone rispetto a rischi accidentali connessi allo svolgimento delle attività, mentre la seconda è maggiormente riferita alla protezione rispetto a minacce intenzionali o provenienti dall'esterno. Nell'organizzazione concreta di un evento le due dimensioni devono comunque essere integrate all'interno di un sistema complessivo di prevenzione, controllo e risposta alle emergenze. (Louw & Esterhuyzen, 2022).

2.3.5 Dalla pianificazione alla qualità dell'evento

La pianificazione, il coordinamento del gruppo di lavoro e la gestione dei rischi convergono infine verso un obiettivo più generale: garantire che l'evento venga realizzato secondo gli standard stabiliti e produca risultati coerenti con gli obiettivi iniziali.

La qualità non dovrebbe essere verificata esclusivamente alla conclusione dell'evento. È più efficace considerarla come un processo trasversale, che accompagna l'intero ciclo progettuale attraverso la definizione di standard, l'attribuzione delle responsabilità, il monitoraggio delle attività e l'adozione di eventuali azioni correttive. L'impostazione proposta da Dounavi, L.-E., Dermitzakis, E., Chatzistelios, G., & Kirytopoulos, K. (2022) mette esplicitamente in relazione il project management, la gestione dei rischi e il miglioramento dei risultati qualitativi dell'evento.

La fase conclusiva assume quindi un'importanza che va oltre la semplice chiusura amministrativa. Una volta terminato l'evento è possibile confrontare risultati e obiettivi, analizzare gli scostamenti rispetto alla pianificazione, raccogliere feedback dagli stakeholder e identificare pratiche che potranno essere mantenute o modificate nelle edizioni successive.

Considerato nel suo complesso, il processo di organizzazione di un evento appare quindi come un sistema integrato di pianificazione, organizzazione, coordinamento e controllo. La WBS consente di scomporre il progetto; lo scheduling e il Gantt permettono di collocare le attività nel tempo; la definizione della struttura organizzativa e strumenti come la matrice RACI chiariscono le responsabilità; riunioni, briefing e sistemi di comunicazione mantengono allineato il gruppo di lavoro; infine, risk management e gestione della qualità permettono di affrontare l'incertezza e verificare la coerenza dei risultati.

Questa lettura consente di superare una concezione dell'organizzazione dell'evento come semplice successione di attività operative. L'efficacia organizzativa deriva piuttosto dalla capacità di governare le interdipendenze tra attività, persone, risorse e tempi. La dimensione tecnica del project management e quella relazionale del coordinamento risultano quindi strettamente connesse: come evidenziato da Cserháti e Szabó (2014), comunicazione, cooperazione e leadership costituiscono elementi rilevanti per il successo dei progetti-evento, accanto agli strumenti più propriamente orientati alla pianificazione e al controllo.

2.4 Budget e gestione economico-finanziaria

La dimensione economico-finanziaria costituisce una componente centrale nella progettazione e nella gestione di un evento. La realizzazione di un progetto eventistico richiede infatti l'impiego coordinato di risorse economiche, tecniche e umane e comporta una serie di decisioni relative non soltanto alla quantità di risorse disponibili, ma anche alla loro distribuzione tra le diverse attività previste. In questo contesto, il budget è uno dei principali strumenti attraverso cui tradurre il progetto dell'evento in termini economici, consentendo di mettere in relazione gli obiettivi definiti in fase di pianificazione con le risorse necessarie per conseguirli.

Il budget non deve tuttavia essere considerato esclusivamente come un documento contabile contenente una previsione delle entrate e delle uscite. Nell'organizzazione di un evento esso assume una funzione più ampia di programmazione, coordinamento e controllo, accompagnando il progetto lungo buona parte del suo ciclo di vita. Nel manuale analizzato di Carli, M. P., Milone, M., & Terenzio, M. C. (2025) viene infatti definito come uno dei principali strumenti di controllo dell'evento, attraverso il quale vengono rappresentate le implicazioni economiche delle diverse decisioni organizzative. Proprio per questa ragione il budget non dovrebbe essere costruito una sola volta e successivamente considerato immutabile, ma aggiornato progressivamente durante il processo organizzativo.

Questa interpretazione trova conferma nella letteratura accademica: Knardal e Bjørnenak (2020), attraverso un'indagine condotta su 61 manager appartenenti a 40 festival, evidenziano come il budget venga utilizzato soprattutto per finalità di pianificazione e coordinamento. Tra le sue funzioni rientrano inoltre l'allocazione delle risorse, la comunicazione degli obiettivi, l'analisi degli scostamenti e, in misura inferiore, la valutazione dei risultati ottenuti. Il budget assume quindi una funzione gestionale che va oltre la semplice previsione delle spese.

2.4.1 La costruzione del budget

La predisposizione del budget prende avvio dalla definizione dell'obiettivo economico dell'evento. Tale obiettivo può variare considerevolmente in funzione della natura dell'organizzazione e delle finalità del progetto. Un evento organizzato da un'impresa privata può essere orientato alla generazione di un margine economico positivo; un evento promosso da un'associazione, da un ente pubblico o da un'organizzazione non profit può invece perseguire prevalentemente finalità culturali, sociali, promozionali o territoriali. Anche in questi ultimi casi rimane tuttavia necessario garantire un equilibrio economico compatibile con le risorse disponibili.

La costruzione del budget richiede pertanto una prima stima delle voci di costo necessarie alla realizzazione del progetto e, parallelamente, l'individuazione delle potenziali fonti di ricavo o finanziamento. Il risultato può essere rappresentato, nella sua forma più semplice, attraverso la relazione:

Risultato economico previsto = Ricavi previsti – Costi previsti

La semplicità della formula non deve però far sottovalutare la complessità del processo sottostante. Le singole voci devono essere stimate sulla base delle caratteristiche concrete dell'evento: durata,

dimensione, numero di partecipanti previsto, location, programma, personale necessario, fornitori coinvolti, servizi tecnici, attività di comunicazione e livello qualitativo desiderato.

La letteratura mostra inoltre come la distribuzione delle risorse possa cambiare sensibilmente in funzione della dimensione dell'evento: Smith e Litvin (2010), analizzando l'allocazione delle risorse economiche nei festival, distinguono quattro grandi categorie di spesa. Uno marketing,

due amministrazione, tre entertainment e quattro operations, rilevando differenze tra manifestazioni di dimensioni differenti. Nel loro campione, ad esempio, i festival più piccoli destinavano mediamente una quota maggiore del proprio budget al marketing rispetto a quelli più grandi, mentre questi ultimi presentavano un'incidenza superiore dei costi amministrativi. Ciò evidenzia come non esista una struttura di budget universalmente applicabile a tutti gli eventi: la composizione delle spese dipende dalle caratteristiche e dalla scala del progetto.

COSTI PREVISTI		
Voce di costo	Importo (€)	% sul totale costi
A. COSTI DI PRODUZIONE	**52.000**	**40,6%**
A1. Cachet artisti / relatori	20.000	15,6%
A2. Produzione tecnica (audio, luci, video)	15.000	11,7%
A3. Allestimenti e scenografie	7.000	5,5%
A4. Diritti SIAE e permessi	5.000	3,9%
A5. Altri costi di produzione	5.000	3,9%
B. LOGISTICA E SERVIZI	**28.500**	**22,2%**
B1. Noleggio location	10.000	7,8%
B2. Servizi logistici e trasporti	6.000	4,7%
B3. Sicurezza e stewarding	6.000	4,7%
B4. Catering e bar (costi variabili)	6.500	5,1%
C. MARKETING E COMUNICAZIONE	**18.000**	**14,1%**
C1. Campagne advertising	8.000	6,3%
C2. Grafica e materiali promozionali	4.000	3,1%
C3. Ufficio stampa e PR	3.000	2,3%
C4. Social media e digital	3.000	2,3%
D. AMMINISTRAZIONE E GENERALI	**10.500**	**8,2%**
D1. Personale amministrativo	6.000	4,7%
D2. Consulenze e legali	2.000	1,6%
D3. Spese generali e assicurazioni	2.500	2,0%
E. IMPREVISTI E RISERVE	**7.000**	**5,5%**
E1. Fondo imprevisti (≈5% costi totali)	7.000	5,5%
TOTALE COSTI PREVISTI	**116.000**	**100%**

RICAVI PREVISTI		
Voce di ricavo	Importo (€)	% sul totale ricavi
1. BIGLIETTERIA	**60.000**	**51,7%**
1.1. Vendita biglietti interi	40.000	34,5%
1.2. Vendita biglietti ridotti / early bird	15.000	12,9%
1.3. Accrediti a pagamento / VIP	5.000	4,3%
2. SPONSORIZZAZIONI	**35.000**	**30,2%**
2.1. Main sponsor	20.000	17,2%
2.2. Sponsor tecnici	10.000	8,6%
2.3. Sponsor locali	5.000	4,3%
3. CONTRIBUTI E FINANZIAMENTI	**10.000**	**8,6%**
3.1. Contributo pubblico	7.000	6,0%
3.2. Contributo fondazioni / enti	3.000	2,6%
4. ATTIVITÀ ACCESSORIE	**11.000**	**9,5%**
4.1. Bar e food & beverage (ricavi netti)	6.000	5,2%
4.2. Merchandising	3.000	2,6%
4.3. Parcheggi / servizi accessori	2.000	1,7%
TOTALE RICAVI PREVISTI	**116.000**	**100%**

Figura 13 – Esempio di suddivisione budget

Elaborazione da Smith e Litvin (2010)

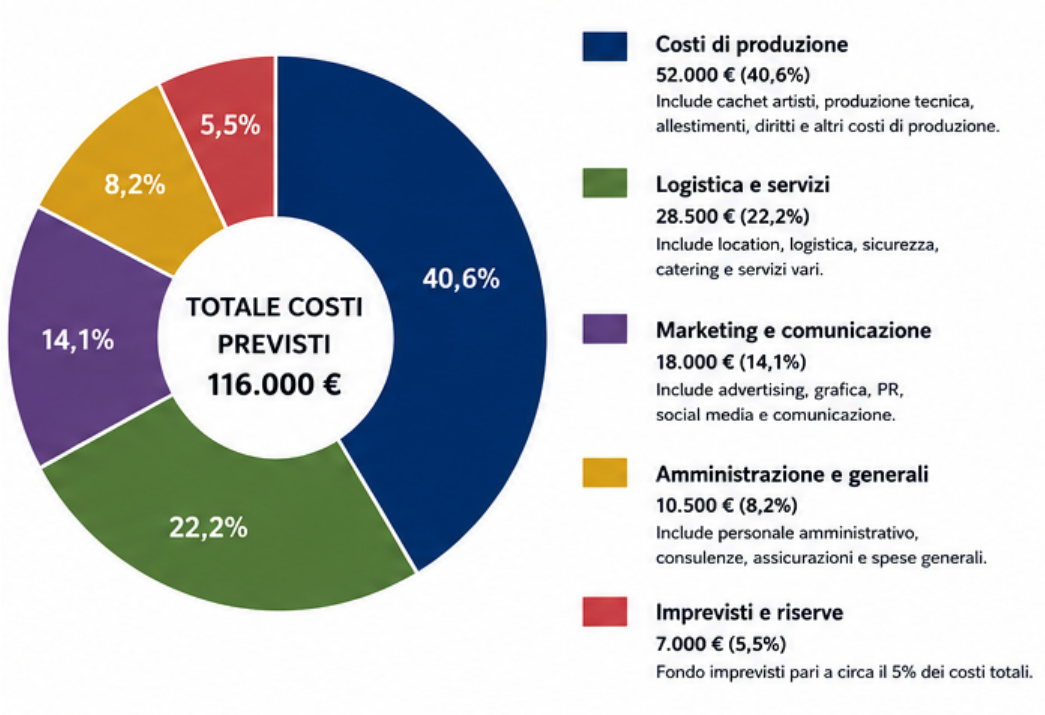


Figura 14 – Ripartizione dei costi per ogni area

Elaborazione da Smith e Litvin (2010)

2.4.2 Costi fissi e costi variabili

Un passaggio fondamentale nella costruzione del budget riguarda la classificazione dei costi. Una prima distinzione può essere effettuata tra costi fissi e costi variabili.

I costi fissi sono quelli che, entro determinati livelli di attività, non dipendono direttamente dal numero effettivo di partecipanti. Possono rientrare in questa categoria, ad esempio, il noleggio della location, determinati cachet artistici, alcuni costi tecnici, i compensi professionali, alcune spese amministrative e parte degli investimenti in comunicazione. Il loro ammontare deve essere sostenuto indipendentemente dal fatto che all'evento partecipino poche o molte persone.

I costi variabili, al contrario, sono collegati più direttamente alla dimensione effettiva dell'evento e tendono quindi a modificarsi al variare del numero dei partecipanti o dei servizi erogati. Possono comprendere, a seconda della tipologia di manifestazione, materiali distribuiti ai partecipanti, catering, consumazioni comprese nel biglietto, determinati servizi logistici oppure altri costi calcolati su base individuale.

A queste categorie possono aggiungersi costi che presentano caratteristiche intermedie o che variano per scaglioni. L'aumento del pubblico, ad esempio, può rendere necessario incrementare il personale addetto alla sicurezza, predisporre ulteriori servizi igienici o modificare alcune dotazioni logistiche. Il rapporto tra dimensione dell'evento e costi non è quindi sempre perfettamente lineare.

La distinzione tra costi fissi e variabili risulta particolarmente utile anche nella determinazione del punto di pareggio, o *break-even point*. In un evento caratterizzato dalla vendita di biglietti, il punto di pareggio identifica indicativamente il volume di partecipanti necessario affinché i ricavi generati consentano di coprire i costi sostenuti. In una rappresentazione semplificata:

Break-even point = Costi fissi / (Prezzo unitario – Costo variabile unitario)

Il calcolo consente all'organizzatore di valutare la sostenibilità economica del progetto e di comprendere quanto il risultato finale sia sensibile alle variazioni nelle vendite. (Carli, Milone & Terenzio, 2025)

2.4.3 Ricavi e fonti di finanziamento

Parallelamente alla determinazione dei costi, l'organizzatore deve individuare le fonti attraverso cui finanziare il progetto. La loro composizione varia significativamente in relazione alla natura dell'evento e del soggetto organizzatore.

Tra le principali fonti possono rientrare vendita dei biglietti o quote di partecipazione, sponsorizzazioni, contributi pubblici, contributi di enti o fondazioni, attività commerciali accessorie, merchandising, food & beverage e altre forme di partnership. Un evento può quindi presentare una struttura dei ricavi fortemente diversificata oppure dipendere prevalentemente da una singola fonte.

La bigliettazione rappresenta uno dei meccanismi più immediati. La determinazione del prezzo di ingresso richiede però di considerare contemporaneamente le esigenze economiche dell'organizzatore e la disponibilità a pagare del pubblico. Secondo Carli, Milone & Terenzio, 2025 in presenza di costi variabili per partecipante, e necessario una determinazione della quota che tenga conto sia dei costi complessivi sia del numero previsto di iscritti. A livello gestionale è inoltre opportuno costruire differenti scenari di affluenza, valutando come il risultato economico possa modificarsi nel caso in cui le presenze effettive risultino inferiori o superiori alle previsioni.

Questo aspetto assume particolare rilevanza perché una parte consistente delle decisioni di spesa deve normalmente essere presa prima di conoscere il numero definitivo dei partecipanti. L'organizzatore opera quindi in condizioni di incertezza, impegnando risorse sulla base di previsioni che potranno essere confermate soltanto successivamente.

2.4.4 Sponsorizzazioni e contributi

Tra le fonti di finanziamento, la sponsorizzazione riveste un ruolo particolarmente importante per numerose tipologie di evento. Essa può essere definita come un accordo attraverso cui un soggetto

mette a disposizione risorse economiche, beni o servizi ottenendo in cambio opportunità di comunicazione, associazione del proprio marchio all'evento e altre forme di visibilità.
Il contributo dello sponsor non deve necessariamente essere monetario. È possibile distinguere, ad esempio, tra sponsorizzazioni finanziarie e forme di supporto tecniche, nelle quali vengono forniti direttamente prodotti o servizi necessari alla manifestazione. Un'impresa può quindi mettere a disposizione attrezzature, bevande, trasporti, materiali, strutture o servizi professionali, riducendo indirettamente i costi che l'organizzatore avrebbe dovuto sostenere.
La sponsorizzazione assume così una duplice rilevanza: costituisce una possibile fonte di ricavo e, contemporaneamente, può rappresentare uno strumento di contenimento delle spese. (Ferrari, 2022)
La definizione dei pacchetti di sponsorizzazione richiede però di stabilire chiaramente quali contropartite vengono riconosciute ai diversi partner, distinguendo eventualmente differenti livelli di investimento e visibilità. Da questo punto di vista, il rapporto con gli sponsor non riguarda esclusivamente la fase commerciale antecedente all'evento. Occorre infatti verificare durante e dopo la manifestazione che le prestazioni concordate siano effettivamente erogate: presenza dei loghi, spazi dedicati, attività promozionali, menzioni sui canali di comunicazione, hospitality o eventuali attività di engagement. (Gwinner & Eaton, 1999). Una corretta gestione economica deve quindi tenere conto anche degli obblighi contrattuali associati alle entrate generate dalle sponsorizzazioni.

2.4.5 Il budget come strumento dinamico di controllo

Una delle caratteristiche più importanti della gestione economico-finanziaria degli eventi è la necessità di operare in un ambiente caratterizzato da un certo grado di incertezza. Le previsioni iniziali possono modificarsi in seguito a variazioni nelle vendite, richieste dei fornitori, necessità tecniche impreviste, cambiamenti nella programmazione o nuove opportunità commerciali.
Di conseguenza, il budget preventivo non dovrebbe essere interpretato come una struttura rigida, bensì come una base di riferimento continuamente confrontata con l'evoluzione effettiva del progetto. Knardal e Pettersen (2015) affrontano precisamente questo problema analizzando il rapporto tra controllo economico e creatività nell'organizzazione di un grande festival norvegese. Gli autori mostrano come il budget possa essere suddiviso in una vera e propria rete di progetti, ciascuno dotato di una propria pianificazione e di specifiche responsabilità. In questo modo il controllo finanziario non elimina la capacità dell'organizzazione di modificare il progetto, ma crea una struttura entro la quale le decisioni possono essere valutate e adattate.

Il caso analizzato dagli autori risulta particolarmente significativo: il festival oggetto dello studio aveva registrato nel 2008 un deficit di circa 962.000 euro su un budget complessivo di circa 2,9 milioni di euro. In seguito all'introduzione di un sistema di budgeting maggiormente strutturato, la manifestazione tornò a registrare risultati economici positivi negli anni successivi. Il budget veniva utilizzato durante l'intero periodo di pianificazione e le informazioni raccolte venivano impiegate anche per preparare le edizioni successive (Knardal & Pettersen, 2015).

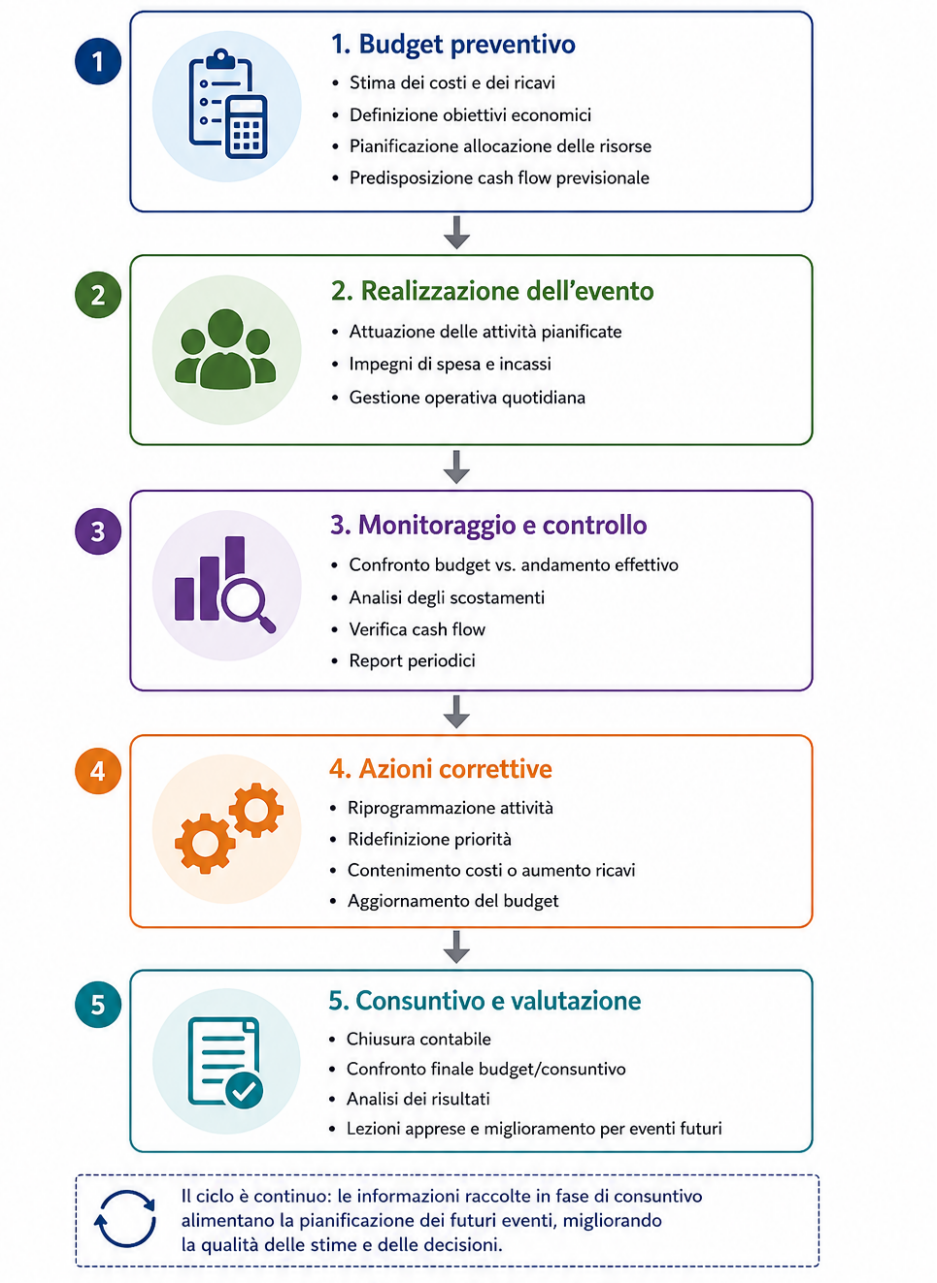


Figura 15 – Ciclo di gestione economico-finanziaria dell'evento

Elaborazione da: Knardal e Bjørnenak (2020)

Il caso permette di comprendere come il budget possa funzionare contemporaneamente come strumento di controllo e apprendimento organizzativo. Il confronto tra ciò che era stato previsto e ciò

che si verifica realmente permette infatti di individuare errori nelle stime, comprendere quali attività assorbano maggiori risorse e migliorare progressivamente la capacità dell'organizzazione di elaborare previsioni attendibili.
Questa impostazione è coerente con i risultati successivamente ottenuti da Knardal e Bjørnenak (2020), secondo i quali nei festival il budget assume particolare rilevanza proprio nelle funzioni di pianificazione, coordinamento, allocazione delle risorse e comunicazione degli obiettivi.
Accanto all'equilibrio economico deve essere considerato un secondo elemento: l'equilibrio finanziario. I due concetti sono collegati, ma non coincidono. Un evento può infatti risultare economicamente sostenibile nel suo complesso e trovarsi comunque temporaneamente in difficoltà finanziaria se le uscite devono essere sostenute prima dell'incasso delle entrate.
Questa problematica è particolarmente evidente nell'organizzazione degli eventi. Numerosi fornitori possono richiedere acconti alla conferma del servizio, gli artisti possono prevedere anticipi contrattuali, le campagne di comunicazione devono essere finanziate prima della manifestazione e alcuni costi logistici devono essere sostenuti con largo anticipo. Una parte dei ricavi, invece, può essere incassata soltanto in prossimità dell'evento o successivamente.
Per questa ragione, accanto al budget economico è opportuno predisporre una previsione dei flussi di cassa (*cash flow*), individuando temporalmente entrate e uscite. (Carli, Milone & Terenzio, 2025). L'obiettivo non è soltanto verificare che le entrate complessive siano sufficienti a coprire le spese, ma anche assicurarsi che l'organizzazione disponga della liquidità necessaria nel momento in cui i pagamenti devono essere effettuati. Un semplice prospetto finanziario può quindi riportare, per ciascun periodo, il saldo iniziale, gli incassi previsti, i pagamenti programmati e il saldo finale:

Saldo finale = Saldo iniziale + Entrate – Uscite

In presenza di un saldo temporaneamente negativo, l'organizzatore deve anticipare il problema individuando possibili soluzioni: modifica delle scadenze di pagamento, anticipazione di alcune entrate, utilizzo di riserve finanziarie o altre forme di copertura.

2.4.6 Monitoraggio, scostamenti e consuntivo

Durante l'avanzamento del progetto diventa quindi necessario confrontare periodicamente budget preventivo e andamento effettivo. Ogni nuova spesa impegnata dovrebbe essere registrata e associata alla relativa voce, consentendo all'organizzatore di conoscere non soltanto quanto è già stato pagato, ma anche quali costi sono stati contrattualmente impegnati e dovranno essere sostenuti successivamente.

Il controllo può essere realizzato attraverso l'analisi degli scostamenti, confrontando il valore previsto con quello effettivo:

Scostamento = Valore effettivo – Valore previsto

Uno scostamento non rappresenta necessariamente un problema. Un costo superiore alle previsioni può, ad esempio, derivare da una scelta consapevole di incrementare la qualità di un determinato servizio. Ciò che risulta essenziale è che la variazione venga individuata tempestivamente e che il suo impatto sul risultato complessivo sia valutato.
In presenza di uno scostamento negativo, l'organizzazione può intervenire riducendo altre spese, aumentando determinate entrate oppure modificando alcune caratteristiche del progetto. In questo senso il budget assume una funzione propriamente manageriale: non si limita a registrare quanto è accaduto, ma fornisce informazioni utili a prendere decisioni mentre l'evento è ancora in fase di realizzazione. (Knardal & Bjørnenak, 2020)
Al termine della manifestazione viene infine predisposto il consuntivo, nel quale costi e ricavi effettivi vengono confrontati con quelli previsti. Questa fase permette innanzitutto di determinare il risultato economico finale dell'evento, ma assume particolare importanza anche in una prospettiva di apprendimento. Gli scostamenti osservati possono infatti essere utilizzati per migliorare le previsioni delle edizioni successive, identificando le voci sistematicamente sottostimate o sovrastimate.
La gestione economico-finanziaria dell'evento può quindi essere interpretata come un processo circolare, piuttosto che come una singola attività collocata all'inizio della progettazione. Il budget viene formulato sulla base delle informazioni disponibili, aggiornato durante l'organizzazione, confrontato con i risultati effettivi e infine utilizzato come fonte informativa per la pianificazione futura. Proprio questa continuità permette di trasformarlo da semplice prospetto di costi e ricavi a vero e proprio strumento di coordinamento e controllo organizzativo. (Knardal & Bjørnenak, 2020)

2.5 Marketing e comunicazione dell’evento

Negli ultimi decenni gli eventi hanno acquisito un ruolo sempre più rilevante all’interno delle strategie di comunicazione di imprese e organizzazioni. Sebbene fiere, manifestazioni e occasioni di incontro con il pubblico siano state storicamente utilizzate anche per finalità commerciali, è soprattutto a partire dagli anni Ottanta che si è progressivamente affermato il concetto di *event marketing*. La crescente attenzione verso questo strumento è riconducibile, almeno in parte, alle trasformazioni intervenute nel contesto competitivo e nel sistema dei media: la frammentazione delle audience, la crescente saturazione dei mercati e la continua esposizione dei consumatori a messaggi

pubblicitari hanno infatti reso più complesso per le imprese raggiungere e coinvolgere efficacemente i propri pubblici di riferimento. In tale contesto, l'evento ha assunto una funzione sempre più significativa, offrendo alle organizzazioni la possibilità di comunicare in maniera differente rispetto agli strumenti tradizionali e di stabilire un contatto più diretto con i propri interlocutori (Ferrari, pp. 195-196).

Non esiste, tuttavia, una definizione univoca di *event marketing*. Ferrari richiama quella proposta da Tuckwell, secondo cui esso può essere inteso come un processo pianificato attraverso il quale un'organizzazione sponsorizza un evento e progetta e realizza un insieme integrato di elementi di comunicazione costruiti intorno al tema dell'evento stesso. L'elemento della pianificazione assume quindi un'importanza centrale: l'evento non costituisce semplicemente un'occasione isolata di comunicazione, ma può essere inserito all'interno di una strategia più ampia, nella quale differenti strumenti concorrono al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

In questa prospettiva, l'event marketing non si pone necessariamente in contrapposizione agli strumenti tradizionali di marketing e comunicazione, ma può affiancarli e rafforzarne l'efficacia. La peculiarità dell'evento risiede soprattutto nella possibilità di concentrare in uno spazio e in un periodo di tempo determinati una pluralità di soggetti e strumenti comunicativi. Organizzatori, imprese, sponsor, partecipanti, media e altri stakeholder possono entrare in relazione all'interno della manifestazione, generando occasioni di contatto che non si esauriscono nella semplice trasmissione di un messaggio pubblicitario. L'evento può pertanto diventare un luogo nel quale comunicazione e interazione si sovrappongono, permettendo alle organizzazioni di raggiungere pubblici specifici e, contemporaneamente, di sviluppare relazioni con essi.

Questa caratteristica consente di comprendere una delle principali differenze tra event marketing e forme di comunicazione maggiormente unidirezionali. Il partecipante non è necessariamente soltanto il destinatario di un messaggio, ma può essere direttamente coinvolto nell'esperienza proposta. Tafesse (2016) approfondisce tale dimensione attraverso il concetto di *brand experience* nel contesto dell'event marketing. Sulla base di una ricerca qualitativa condotta durante un salone automobilistico internazionale, l'autore interpreta l'esperienza di marca come il risultato di un'interazione multidimensionale tra consumatore e brand, individuando quattro processi tra loro collegati: stimolazione multisensoriale, partecipazione fisica, interazione sociale e scoperta o apprendimento. Tali processi possono produrre differenti dimensioni dell'esperienza di marca e mostrano come, nel contesto di un evento, la relazione con il pubblico possa svilupparsi attraverso modalità più articolate rispetto alla semplice esposizione a un contenuto promozionale. L'esperienza vissuta dal partecipante assume rilevanza anche perché può contribuire alla formazione dell'immagine complessiva della manifestazione e dei soggetti a essa associati. Ambiente, caratteristiche del pubblico, attività

proposte, luogo, comunicazione, intrattenimento e presenza dei partner concorrono infatti alla costruzione di un insieme di percezioni e associazioni. L'evento può così rappresentare non soltanto un mezzo attraverso cui comunicare informazioni, ma anche un contesto nel quale vengono prodotti significati e associazioni che possono successivamente essere ricondotti alle organizzazioni coinvolte.

All'interno di questo sistema assume particolare importanza la sponsorizzazione, che rappresenta uno dei principali strumenti attraverso i quali le imprese possono inserirsi nell'evento e utilizzarlo per perseguire specifici obiettivi di marketing e comunicazione. La crescita della sponsorship ha progressivamente portato la letteratura scientifica a considerarla non soltanto come una modalità di finanziamento delle manifestazioni, ma come un vero e proprio strumento strategico. Cornwell e Maignan (1998), attraverso una revisione internazionale e interdisciplinare della letteratura sulla sponsorizzazione, individuano cinque principali filoni di ricerca: la natura della sponsorship, gli aspetti manageriali della sua gestione, la misurazione dei suoi effetti, il suo utilizzo strategico e le relative implicazioni giuridiche ed etiche. Tale impostazione evidenzia la complessità del fenomeno e la necessità di considerare la sponsorizzazione all'interno della strategia complessiva dell'organizzazione, anziché come una semplice acquisizione di visibilità.

Le finalità perseguibili attraverso una sponsorizzazione sono infatti molteplici. Tra queste rientrano l'aumento della notorietà dell'impresa o del prodotto, il miglioramento dell'immagine aziendale, la possibilità di raggiungere determinati segmenti di mercato, lo sviluppo di relazioni con clienti e altri stakeholder e l'ottenimento di visibilità attraverso i mezzi di comunicazione (Ferrari S. 2022)

Queste finalità possono aggiungersi obiettivi legati al posizionamento del brand, alla differenziazione rispetto ai concorrenti e alla possibilità di associare l'impresa a determinati valori, contesti o stili di vita. Per comprendere pienamente la portata comunicativa della sponsorizzazione è inoltre necessario considerare che il pubblico di una manifestazione non coincida esclusivamente con coloro che vi partecipano fisicamente. Ferrari distingue infatti tra audience diretta e audience indiretta: alla prima appartengono i soggetti presenti all'evento, mentre la seconda comprende coloro che entrano in contatto con la manifestazione attraverso mezzi di comunicazione e altri canali. Il ruolo di televisioni, stampa e radio è stato progressivamente affiancato da quello di Internet, piattaforme digitali e social media, che hanno ampliato le possibilità di diffusione dei contenuti legati all'evento e, conseguentemente, anche le occasioni di esposizione per gli sponsor. La portata comunicativa di un evento può quindi estendersi oltre i suoi confini fisici e temporali, raggiungendo pubblici che non hanno preso parte direttamente alla manifestazione.



Figura 16 – Esempio di brand activation: Budweiser al Tomorrowland Festival.
Fonte: PANORA.ME, Budweiser Freedom Stage Activation at Tomorrowland, 2018.

La presenza dello sponsor, tuttavia, non deve necessariamente limitarsi all'esposizione del marchio. L'integrazione con l'evento può avvenire attraverso numerose attività, tra cui iniziative promozionali, distribuzione di prodotti, concorsi, attività di intrattenimento, produzione e diffusione di contenuti e utilizzo dei social media (Ferrari S. 2022) Quanto maggiore è la capacità di inserire tali attività in maniera coerente all'interno della manifestazione, tanto maggiore può essere la possibilità di creare occasioni di interazione tra sponsor e pubblico. La sponsorizzazione assume così una dimensione più ampia rispetto alla semplice visibilità del logo e può diventare parte dell'esperienza complessiva vissuta dai partecipanti.

Uno dei meccanismi più significativi attraverso cui tale relazione può produrre valore è il trasferimento d'immagine. La partecipazione e l'esposizione a un evento contribuiscono alla formazione di una determinata immagine della manifestazione nella mente del pubblico. Questa deriva da un insieme di elementi e associazioni, che possono riguardare la tipologia di evento, le caratteristiche dei partecipanti, il luogo nel quale viene organizzato, la sua dimensione, la copertura mediatica, le attività proposte e i significati simbolici attribuiti alla manifestazione. Attraverso la sponsorizzazione, tali associazioni possono essere almeno in parte trasferite al brand sponsor, influenzandone la percezione.

Il fenomeno è stato approfondito empiricamente da Gwinner ed Eaton (1999), i quali hanno analizzato il trasferimento dell'immagine di un evento sportivo verso il marchio sponsor. I risultati dello studio supportano l'esistenza di un processo di *image transfer*: i partecipanti esposti all'associazione tra evento e brand tendevano infatti a percepire maggiori somiglianze tra le caratteristiche attribuite all'evento e quelle attribuite alla marca. Lo studio evidenzia inoltre che il processo risulta rafforzato quando tra evento e sponsor esiste una corrispondenza sul piano dell'immagine oppure una compatibilità di tipo funzionale.

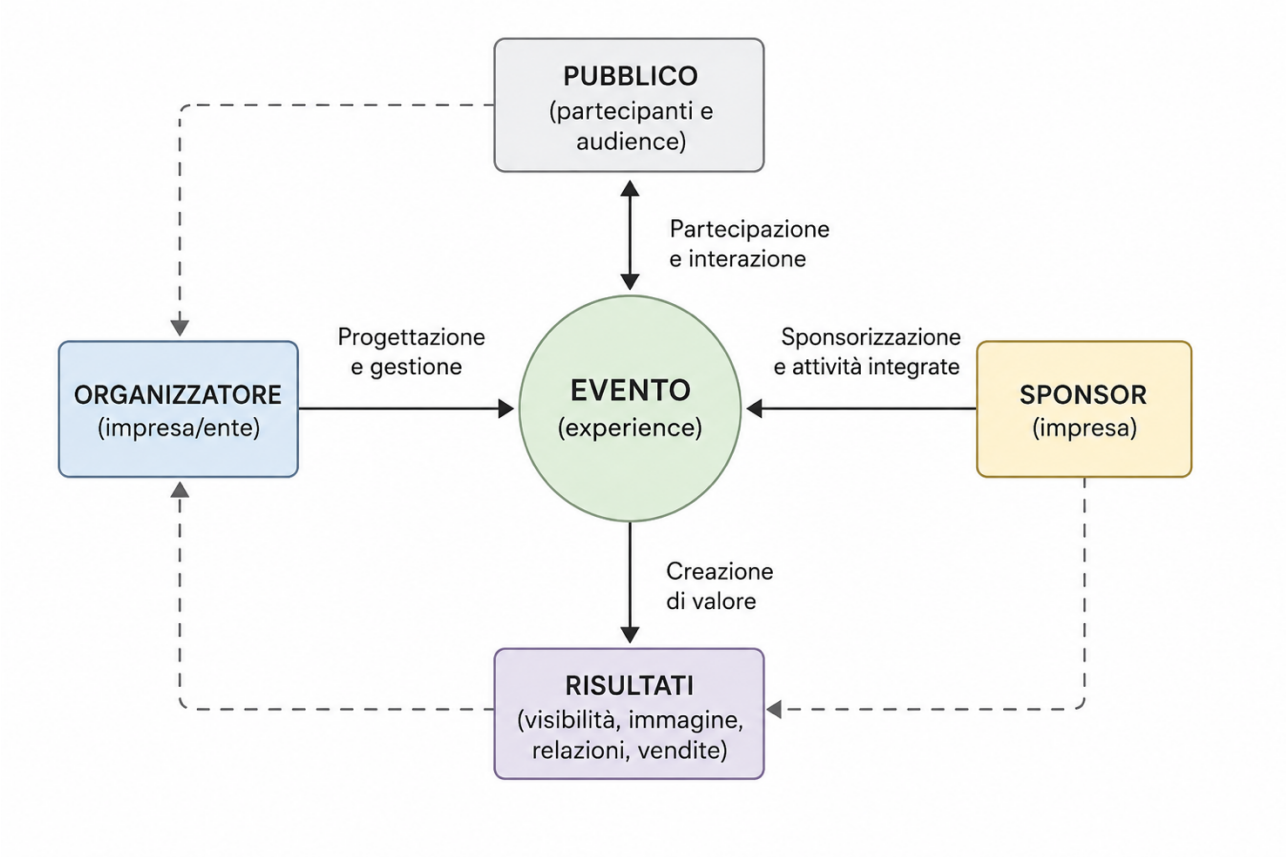


Figura 17 – Il meccanismo dell'event marketing

Elaborazione da Ferrari S. 2022

La coerenza tra evento e sponsor assume pertanto un'importanza strategica. La scelta di una sponsorizzazione non dovrebbe essere valutata esclusivamente sulla base della numerosità del pubblico o dell'esposizione potenzialmente ottenibile, ma dovrebbe tenere conto anche della compatibilità tra il posizionamento della manifestazione, le caratteristiche del target e l'identità del brand. Un evento caratterizzato da un'identità riconoscibile può offrire all'impresa la possibilità di associare al proprio marchio determinati valori e significati, a condizione che il collegamento tra le due parti risulti comprensibile e coerente agli occhi del pubblico. I risultati di Gwinner ed Eaton

mostrano infatti che la corrispondenza tra brand ed evento può facilitare proprio il processo attraverso cui le associazioni vengono trasferite dall'uno all'altro.

Tale processo non deve però essere interpretato come esclusivamente unidirezionale. Anche le caratteristiche e la reputazione dello sponsor possono incidere sulla percezione della manifestazione. Ferrari evidenzia come la relazione possa produrre effetti reciproci: la presenza di un partner noto e coerente con l'identità dell'evento può contribuire ad aumentarne credibilità e prestigio, mentre associazioni scarsamente coerenti o negative possono produrre conseguenze sfavorevoli. Evento e sponsor partecipano quindi alla costruzione delle rispettive immagini, generando una relazione che richiede un'attenta selezione dei soggetti coinvolti.

Da un punto di vista organizzativo, ciò significa che la ricerca di uno sponsor non dovrebbe essere interpretata esclusivamente come la ricerca di risorse economiche, beni o servizi. La scelta dei partner costituisce anche una decisione di comunicazione e posizionamento. L'organizzatore deve valutare la compatibilità tra l'identità della manifestazione e quella dei potenziali sponsor, mentre l'impresa deve considerare il pubblico raggiunto, i valori espressi dall'evento e le associazioni che potrebbero essere trasferite al proprio brand. L'interesse economico delle due parti si accompagna quindi a un interesse comunicativo, rendendo la sponsorizzazione una relazione nella quale il valore generato dipende anche dalla qualità dell'integrazione tra i soggetti coinvolti.

L'efficacia dell'event marketing non può, di conseguenza, essere valutata esclusivamente sulla base della partecipazione registrata. Ferrari richiama diversi indicatori utilizzabili nella valutazione delle sponsorizzazioni, tra cui la dimensione dell'audience diretta e indiretta, l'esposizione mediatica, lo spazio dedicato allo sponsor e la sua presenza durante la manifestazione (Ferrari, S. 2022). La valutazione può tuttavia comprendere anche elementi meno immediatamente quantificabili, come la capacità dell'evento di migliorare l'immagine dell'impresa, rafforzare determinate associazioni, generare coinvolgimento e sviluppare relazioni con pubblici e stakeholder.

Allo stesso tempo, proprio la relazione che si instaura tra manifestazione e soggetti coinvolti rende necessario considerare anche i possibili rischi dell'event marketing. Gli effetti della sponsorizzazione non sono necessariamente positivi: problemi organizzativi, un'immagine dell'evento incompatibile con quella dello sponsor, comportamenti negativi dei partecipanti o altri elementi in grado di compromettere la reputazione della manifestazione possono riflettersi sui brand a essa associati. Allo stesso modo, la presenza di uno sponsor percepito come incoerente rispetto all'identità dell'evento può produrre effetti negativi sulla manifestazione stessa. La capacità dell'organizzazione di controllare la qualità dell'esperienza e selezionare partner coerenti assume quindi una funzione rilevante anche nella gestione del rischio reputazionale.

Nel complesso, l'event marketing può essere interpretato come un sistema integrato di relazioni e strumenti di comunicazione, nel quale la creazione di valore dipende dall'interazione tra organizzatore, pubblico, sponsor, media e altri stakeholder. Il potenziale dell'evento non deriva soltanto dalla concentrazione di un determinato numero di persone in uno spazio fisico, né dalla semplice esposizione dei marchi coinvolti, ma dalla capacità di costruire un'esperienza coerente con gli obiettivi perseguiti e con le caratteristiche dei pubblici di riferimento. La pianificazione dell'evento, la selezione dei partner, la costruzione dell'esperienza e l'integrazione degli strumenti di comunicazione diventano pertanto componenti strettamente interdipendenti. In questa prospettiva, l'evento può assumere contemporaneamente la funzione di strumento di comunicazione per l'organizzatore, esperienza di interazione per il partecipante e piattaforma attraverso la quale gli sponsor possono sviluppare notorietà, associazioni di marca e relazioni con specifici segmenti di pubblico. (Tafesse, 2016)

2.6 La gestione operativa e logistica

La fase operativa rappresenta il momento nel quale la progettazione dell'evento viene messa alla prova sul campo. Nei giorni immediatamente precedenti l'apertura, attività che fino a quel momento sono state gestite attraverso programmi, riunioni, documenti e rapporti con i fornitori iniziano a concentrarsi fisicamente nello stesso luogo. Materiali, strutture, tecnici, personale e servizi devono arrivare secondo una sequenza coerente e trovare una collocazione precisa. È qui che la logistica assume la sua dimensione più concreta.

La letteratura evidenzia come l'event logistics non possa essere ricondotta al semplice trasporto di merci o attrezzature: Creazza, Colicchia e Dallari (2015), analizzando la progettazione della venue logistics per Expo Milano 2015, mostrano come la gestione logistica di una manifestazione richieda un sistema nel quale flussi fisici, disponibilità degli spazi, tempi di consegna e risorse operative devono essere progettati in maniera integrata. Il loro contributo è particolarmente significativo perché propone di superare una gestione prevalentemente esperienziale della logistica degli eventi, introducendo una maggiore formalizzazione delle decisioni relative alle risorse e ai flussi all'interno della sede.

Questa esigenza risulta evidente già durante la preparazione dei materiali. Carli, Milone e Terenzio sottolineano l'utilità di verificare, attraverso apposite checklist, che documentazione, segnaletica, materiali destinati ai partecipanti e strumenti operativi siano effettivamente pronti prima dell'inizio dell'allestimento. La verifica preventiva può apparire un'attività elementare, ma assume un peso

considerevole quando l'evento si avvicina: più si riduce il tempo disponibile, più diventa difficile recuperare un materiale mancante, correggere una stampa o sostituire una fornitura errata.
Il passaggio successivo riguarda l'allestimento degli spazi. Una venue, per quanto adeguata in termini di dimensione o posizione, raramente è già configurata per ospitare l'evento esattamente come è stato progettato. Deve essere trasformata. Occorre quindi predisporre aree destinate al pubblico, punti di accesso, spazi tecnici, eventuali zone riservate agli sponsor, aree dedicate agli artisti o agli ospiti, desk informativi, servizi e percorsi destinati alla movimentazione interna. La letteratura evidenzia come questa fase possa iniziare anche diversi giorni prima dell'apertura e richieda una verifica puntuale delle forniture ricevute, della loro quantità e della corretta collocazione all'interno della sede (Carli, Milone e Terenzio).

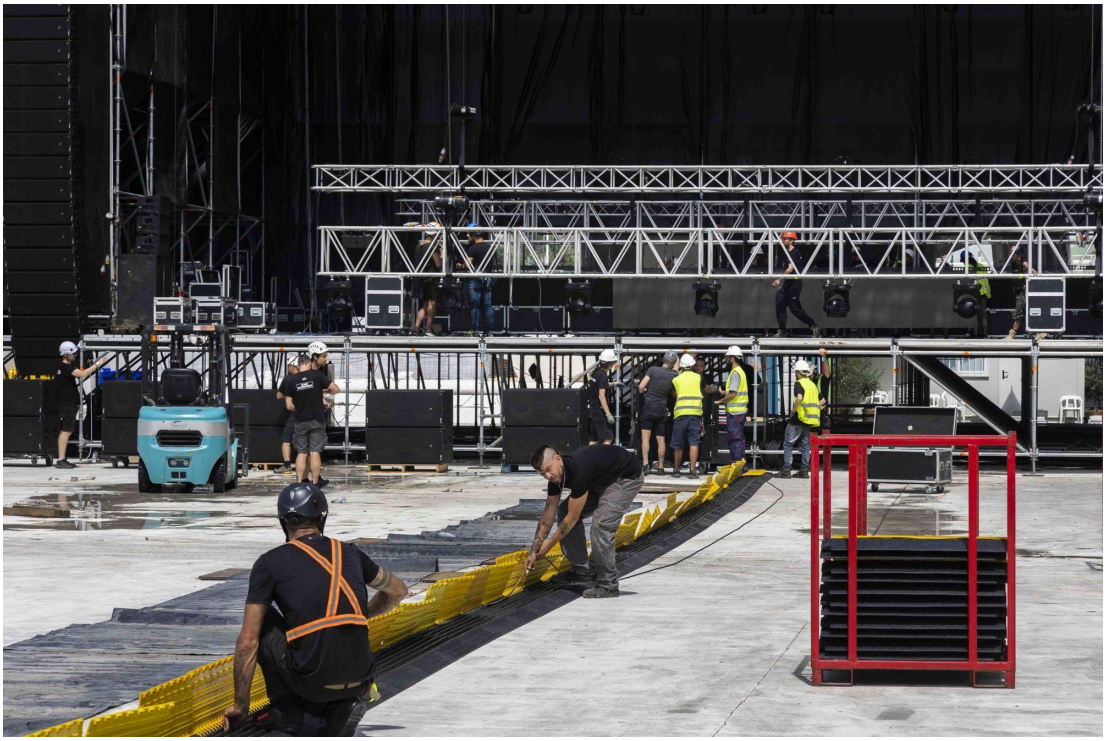


Figura 18 – La fase di allestimento e predisposizione delle infrastrutture di un festival musicale.
Fonte: El Periódico, "Así se monta un festival en medio de la ciudad", 2022.

Non tutte le attività, inoltre, possono svolgersi contemporaneamente. L'arrivo e lo scarico di strutture ingombranti devono generalmente precedere lavorazioni che occupano stabilmente gli stessi spazi; alcune installazioni tecniche richiedono che determinate aree siano ancora libere; altre attività possono iniziare soltanto quando sono disponibili energia elettrica, connessioni o strutture precedentemente montate. La fase operativa ripropone quindi, in forma estremamente concreta, le dipendenze già individuate durante la pianificazione. Con una differenza sostanziale: a questo punto il margine per recuperare eventuali ritardi si è drasticamente ridotto.

È proprio questa condizione temporale a distinguere la logistica degli eventi da molte attività logistiche continuative. L'evento è un'organizzazione temporanea e concentra una parte rilevante delle proprie operazioni in un intervallo molto breve. In questa specifica dinamica si evidenzia infatti come, avvicinandosi alla fase esecutiva, il centro del coordinamento tenda progressivamente a spostarsi dalla dimensione strategica verso le funzioni logistiche. In altre parole, quando il progetto entra nella sua fase reale, diventa necessario trasferire rapidamente informazioni e responsabilità verso coloro che devono governare materialmente le operazioni.



Figura 19 – Esempio di site map per l'organizzazione degli spazi e dei servizi di un festival musicale.
Fonte: Open'er Festival

La gestione dei fornitori acquista così particolare importanza. Non è sufficiente aver definito precedentemente che cosa ciascun fornitore debba consegnare. Durante l'allestimento occorre sapere quando arriverà, dove potrà accedere, chi lo accoglierà, dove potrà scaricare e in quale sequenza dovrà operare rispetto agli altri soggetti presenti. Una modifica apparentemente marginale può produrre conseguenze a catena: un ritardo nella consegna di una struttura può impedire l'intervento del fornitore successivo; l'occupazione non prevista di un'area può rallentare la movimentazione; un errore nella distribuzione dei materiali può obbligare a ripetere operazioni già concluse.
Anche per questo Carli, Milone e Terenzio attribuiscono valore alla predisposizione di una vera e propria *to do list* negli ultimi giorni precedenti l'evento. Tra le attività indicate compaiono il controllo

finale delle istruzioni operative, il contatto con espositori e fornitori, la conferma degli alberghi e dei servizi, la verifica delle eventuali variazioni e l'aggiornamento delle informazioni rivolte a relatori e partecipanti. Non si tratta più di progettare l'evento in senso generale, ma di verificare che ogni elemento già deciso sia effettivamente pronto a funzionare.

A questa fase corrisponde anche un cambiamento nella composizione del gruppo presente sul posto. Accanto alle figure che hanno seguito il progetto fin dall'inizio entrano progressivamente tecnici, operatori degli accessi, addetti all'accoglienza, security, personale dei servizi, collaboratori occasionali e volontari. Molti di questi soggetti non conoscono l'intero processo progettuale e, soprattutto, non hanno bisogno di conoscerlo. Hanno però bisogno di informazioni precise sul proprio compito.

La letteratura dedica particolare attenzione proprio alla preparazione del team in evento, suggerendo di definire giornalmente le attività da svolgere, le persone incaricate, i luoghi nei quali devono trovarsi e il numero di operatori necessari. La struttura organizzativa che durante la fase progettuale può essere relativamente stabile diventa quindi, nei giorni dell'evento, molto più dinamica: il fabbisogno di personale può cambiare tra allestimento, apertura, svolgimento e chiusura e le persone possono essere riallocate in relazione ai momenti di maggiore attività (Carli, Milone e Terenzio 2025).

Il briefing immediatamente precedente all'apertura svolge allora una funzione estremamente pratica. Non dovrebbe trasformarsi in una ripetizione dell'intera progettazione, ma concentrarsi sulle informazioni necessarie per operare: turni, responsabilità, contatti, accessi, procedure, punti di riferimento e modalità attraverso cui segnalare eventuali problemi. La comunicazione deve diventare più essenziale. Durante un evento in corso, infatti, una catena informativa troppo lunga può risultare problematica quanto la mancanza di comunicazione.

Con l'ingresso dei partecipanti cambia ancora una volta la natura delle attività. La preparazione lascia spazio alla gestione simultanea di numerosi flussi: persone, informazioni, materiali, servizi e, negli eventi musicali, spesso anche artisti, staff tecnici e forniture destinate ai punti di somministrazione. L'organizzazione non può più permettersi di sospendere un'attività per rivederne con calma il funzionamento. L'evento procede comunque.

Il desk di accoglienza rappresenta uno dei punti nei quali questa complessità diventa immediatamente visibile. Secondo Carli, Milone e Terenzio, esso non svolge soltanto una funzione amministrativa legata alla registrazione: accoglie il partecipante, fornisce informazioni, gestisce problemi relativi agli accessi e costituisce frequentemente uno dei primi riferimenti dell'organizzazione durante la manifestazione. La qualità del servizio dipende quindi dalla disponibilità di informazioni aggiornate e dalla capacità di indirizzare rapidamente richieste che richiedono l'intervento di altri responsabili.

La logistica riguarda però anche ciò che il partecipante difficilmente osserva. Dietro l'evento continuano a muoversi materiali, forniture e persone. Devono essere reintegrati prodotti, accompagnati artisti e ospiti, sostituiti materiali, mantenuti operativi i servizi e gestite eventuali modifiche intervenute nel programma. Questo lato meno visibile della manifestazione è particolarmente rilevante negli eventi musicali e nei festival, dove nell'arco della stessa giornata possono sovrapporsi flussi di pubblico, attività di palco, food & beverage, merchandising e movimentazione tecnica.

Lo studio di Salaun (2017) sulla diffusione dei sistemi cashless nei festival musicali è interessante proprio perché mostra quanto la gestione dei flussi sia diventata centrale nella logistica contemporanea. Il sistema di pagamento dematerializzato non viene analizzato soltanto come strumento commerciale: i dati prodotti dalle transazioni possono fornire informazioni utili per comprendere la distribuzione della domanda e migliorare il governo dei flussi fisici all'interno della manifestazione. L'operatività logistica tende quindi sempre più a integrare movimenti materiali e flussi informativi.

Questo aspetto diventa particolarmente evidente quando l'evento raggiunge dimensioni rilevanti. Il lavoro di Creazza, Colicchia e Dallari mostra come, in una venue complessa, la quantità di risorse logistiche necessarie dipenda da variabili quali volumi da movimentare, finestre temporali disponibili, caratteristiche degli spazi e modalità di approvvigionamento. Sebbene il loro studio riguardi Expo Milano 2015 e quindi una scala molto superiore rispetto alla maggior parte degli eventi, il principio rimane applicabile: la logistica deve essere dimensionata sulla base delle caratteristiche concrete della manifestazione, non gestita secondo procedure identiche indipendentemente dalla scala.

In un evento di piccole dimensioni lo stesso operatore può occuparsi di più attività e numerosi flussi possono essere gestiti informalmente. Quando aumentano pubblico, durata, numero di servizi e soggetti coinvolti, questa modalità diventa progressivamente meno sostenibile. Occorrono punti di riferimento, procedure e una distribuzione delle responsabilità più netta. È una conseguenza diretta della crescita della complessità, già emersa nella parte precedente del lavoro, ma che nella fase operativa diventa immediatamente osservabile.

La gestione dello spazio costituisce un'altra variabile essenziale. Accessi del pubblico, percorsi riservati allo staff, aree tecniche e movimenti dei fornitori dovrebbero interferire il meno possibile gli uni con gli altri. La sovrapposizione non pianificata di flussi differenti può generare rallentamenti, difficoltà operative e, nei casi più critici, problemi di sicurezza. Martella, C., Li, J., Conrado, C., & Vermeeren, A. (2017). Per questo durante l'allestimento e prima dell'apertura è necessario verificare materialmente che quanto previsto sulla carta corrisponda alla situazione reale della sede. Una porta

inutilizzabile, una recinzione collocata diversamente o una struttura più ingombrante del previsto possono rendere inefficace un percorso progettato correttamente in astratto.

Anche le misure di sicurezza già definite durante la pianificazione devono quindi essere tradotte in controlli concreti. Carli, Milone e Terenzio richiamano, tra gli elementi da verificare, la presenza e l'accessibilità delle uscite di sicurezza, la segnaletica, gli impianti e i dispositivi antincendio e la possibilità di mantenere liberi i percorsi necessari alla gestione delle emergenze. In questa fase non si tratta più di analizzare teoricamente il rischio, tema già affrontato in precedenza, ma di verificare che le condizioni previste siano effettivamente presenti nella venue.

Resta, inevitabilmente, una quota di imprevedibilità. Anche un piano operativo molto dettagliato non elimina ritardi, assenze, modifiche tecniche, condizioni meteorologiche sfavorevoli o esigenze emerse durante lo svolgimento. L'obiettivo non può quindi essere quello di eliminare ogni deviazione dal programma, ma costruire un'organizzazione sufficientemente solida da assorbirla. Da questo punto di vista, la ricerca sulle organizzazioni temporanee sottolinea proprio l'importanza dell'adattamento reciproco tra le diverse funzioni nella transizione verso l'esecuzione: procedure e struttura rimangono necessarie, ma devono convivere con una capacità di aggiustamento continuo quando la situazione reale diverge da quella prevista.

La gestione operativa può quindi essere interpretata come una continua ricerca di equilibrio tra standardizzazione e flessibilità. Checklist, turni, procedure e piani riducono l'incertezza; l'esperienza delle persone e la rapidità della comunicazione consentono invece di affrontare ciò che il piano non aveva previsto. Nessuno dei due elementi è sufficiente isolatamente.

Per il pubblico, quando questo sistema funziona, gran parte di tale complessità rimane invisibile. Il partecipante vede un ingresso che procede senza attese eccessive, trova i servizi nel luogo corretto, riceve informazioni quando ne ha bisogno e assiste al programma secondo quanto annunciato. Dietro questa apparente semplicità si trova però una rete di attività che deve essere continuamente mantenuta in equilibrio. La buona logistica, in molti casi, si riconosce proprio perché non attira l'attenzione su di sé.

Il lavoro operativo non termina, infine, con la conclusione dell'ultima attività prevista dal programma. Smontaggio, recupero dei materiali, riconsegna degli spazi, chiusura dei servizi e verifica delle attrezzature costituiscono ancora parte del processo organizzativo. Da questo momento, tuttavia, l'attenzione comincia progressivamente a spostarsi: dai problemi da risolvere in tempo reale ai risultati da verificare, dagli spazi da gestire agli scostamenti da analizzare. È il passaggio che conduce alla fase conclusiva del ciclo dell'evento, dedicata al monitoraggio, al controllo e alla chiusura.



Figura 20 – Schema della gestione operativa dell'evento

Elaborazione da Carli Milone &Terenzio 2025

2.7 Monitoraggio, controllo e chiusura dell'evento

Quando un evento prende concretamente avvio, il lavoro di pianificazione svolto nei mesi o nelle settimane precedenti viene sottoposto alla sua verifica più concreta. Programmi, procedure, assegnazione dei compiti e previsioni economiche devono confrontarsi con una situazione reale che, per sua natura, non può essere controllata in ogni dettaglio. Ritardi, variazioni nei flussi di pubblico, problemi tecnici, assenze improvvise o semplicemente comportamenti diversi da quelli previsti possono modificare rapidamente le condizioni operative. Per questo motivo, l'esecuzione non coincide con la semplice applicazione del piano elaborato in precedenza: richiede una costante capacità di osservare ciò che sta accadendo e, quando necessario, intervenire.

Ed è in questa fase che il monitoraggio diventa fondamentale: durante lo svolgimento dell'evento, l'organizzazione deve riuscire a confrontare quanto pianificato con quanto sta effettivamente avvenendo, individuando con sufficiente rapidità eventuali scostamenti. Il controllo riguarda aspetti molto diversi tra loro: rispetto dei tempi, avanzamento delle attività, funzionamento dei servizi, affluenza, gestione degli spazi, andamento dei costi, sicurezza e qualità percepita dal pubblico. Non

tutti questi elementi richiedono lo stesso livello di attenzione in ogni momento. In alcuni casi uno scostamento può essere assorbito senza conseguenze significative; in altri, anche una variazione apparentemente limitata può produrre effetti a catena sull'intera organizzazione.

È proprio questa dimensione dinamica a rendere il controllo qualcosa di diverso da una verifica effettuata a posteriori. Come riportato da Carli Milone e Terenzio, monitorare significa osservare l'esecuzione delle attività, individuare eventuali problemi e stabilire le misure correttive necessarie. Il controllo accompagna quindi l'evento mentre questo si svolge. Tempi, budget, attività e stakeholder vengono osservati parallelamente, perché uno scostamento in una di queste dimensioni può ripercuotersi sulle altre. La capacità dell'organizzazione consiste allora non tanto nell'impedire qualsiasi deviazione dal programma, obiettivo difficilmente realistico, quanto nel riconoscerla abbastanza presto da poter reagire.

Da questo punto di vista può essere utile leggere il processo secondo una logica ciclica. La pianificazione definisce una situazione attesa; l'esecuzione produce dati e informazioni sulla situazione reale; il confronto tra le due permette di individuare eventuali differenze e, infine, l'organizzazione decide se e come intervenire. Una volta applicata la correzione, il processo ricomincia. Il riferimento al ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) rende bene questa impostazione: pianificare, agire, verificare e correggere non costituiscono momenti completamente separati, ma parti di un processo che si alimenta continuamente. Nell'organizzazione di un evento questa logica acquista particolare importanza perché il tempo disponibile per correggere un errore è spesso molto breve. La disponibilità di informazioni diventa, di conseguenza, una condizione essenziale per prendere decisioni efficaci. Un responsabile non può intervenire su ciò che non riesce a vedere o a misurare. Durante l'evento queste informazioni possono provenire da fonti molto semplici , osservazione diretta, comunicazioni dello staff, segnalazioni del pubblico, oppure da strumenti più strutturati, come sistemi di ticketing, dati relativi agli accessi, report di vendita, rilevazioni dei tempi o dashboard digitali. L'obiettivo non è però raccogliere il maggior numero possibile di dati. Una quantità eccessiva di informazioni, se non è collegata a decisioni concrete, rischia anzi di diventare poco utile. Il punto è identificare in anticipo quali indicatori consentano realmente di capire se l'evento sta procedendo secondo gli obiettivi stabiliti.

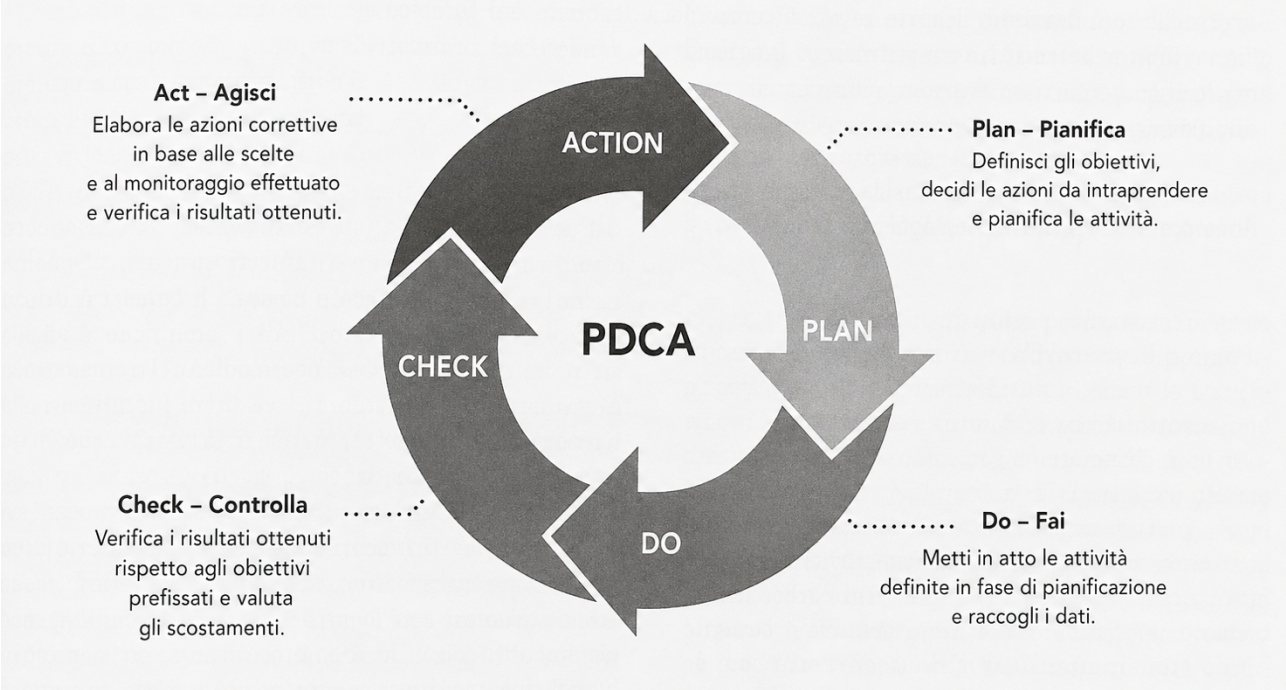


Figura 21 – Ciclo PDCA

Elaborazione da Carli Milone & Terenzio 2025

In questa prospettiva il monitoraggio è strettamente collegato al tema della qualità. Il risultato di un evento, infatti, non dipende esclusivamente dal rispetto del programma. Un'attività può essere realizzata nei tempi previsti e rimanere comunque insoddisfacente per il partecipante; allo stesso modo, una modifica introdotta durante l'esecuzione può allontanare l'organizzazione dal piano originario ma migliorare concretamente l'esperienza offerta. La qualità deve quindi essere osservata durante il processo e non soltanto certificata alla sua conclusione. Nel manuale viene sottolineata proprio la necessità di controllare in maniera continuativa l'efficienza organizzativa, intervenendo sui potenziali rischi prima che producano conseguenze più rilevanti.

Questa impostazione porta anche a ridimensionare l'idea che il successo di un evento possa essere espresso attraverso un unico valore. Brown, Getz, Pettersson e Wallstam (2015), nella loro analisi della letteratura sull'*event evaluation*, mostrano come la valutazione degli eventi sia stata spesso dominata dall'*impact assessment*, in particolare dalla misurazione degli effetti economici. Gli autori sottolineano però che l'analisi degli impatti rappresenta soltanto una componente di un processo valutativo più ampio. Valutare significa anche formulare un giudizio sul valore, sull'efficacia e sulla qualità dell'evento, collegando le informazioni raccolte agli obiettivi iniziali e ai processi decisionali dell'organizzazione.

2.7.1 Dall'esecuzione alla valutazione

Il monitoraggio non termina necessariamente quando il pubblico lascia la location. Con la conclusione dell'evento cambia piuttosto la natura del controllo. Durante l'esecuzione le informazioni servono soprattutto per decidere in tempi brevi e correggere ciò che può ancora essere modificato; nella fase successiva vengono invece raccolte e riorganizzate per comprendere ciò che è accaduto.

La distinzione è importante. Un dato osservato durante l'evento può produrre una decisione immediata; lo stesso dato, analizzato successivamente insieme ad altre informazioni, può assumere un significato completamente diverso. Il numero degli ingressi, per esempio, è utile durante la manifestazione per monitorare l'affluenza e i flussi. A evento concluso diventa invece un elemento da confrontare con le previsioni, con i costi sostenuti, con gli obiettivi di partecipazione e, eventualmente, con le edizioni precedenti. Il dato rimane lo stesso; cambia la domanda alla quale deve rispondere.

La raccolta delle informazioni post-evento deve perciò essere coerente con gli obiettivi stabiliti in fase di progettazione. Accanto ai dati quantitativi, numero di partecipanti, ricavi, costi, vendite, tempi di permanenza, interazioni digitali, assumono rilievo anche informazioni qualitative, spesso più difficili da sintetizzare ma fondamentali per comprendere l'esperienza vissuta. Commenti del pubblico, osservazioni dello staff, giudizi dei partner e segnalazioni dei fornitori permettono di cogliere aspetti che una semplice misurazione numerica difficilmente riuscirebbe a restituire.

Tra gli strumenti maggiormente utilizzati rientrano i questionari di gradimento. Questi consentono di raccogliere in modo relativamente rapido informazioni sulla soddisfazione del pubblico e sulla percezione dei diversi elementi dell'esperienza. Jaimangal-Jones, Fry & Haven-Tang (2018). La loro efficacia dipende però dalla capacità di formulare domande realmente collegate alle finalità della valutazione. Chiedere genericamente se l'evento sia “piaciuto” produce un'informazione limitata. È molto più utile comprendere quali componenti abbiano contribuito al giudizio complessivo e quali, al contrario, abbiano generato insoddisfazione. In questo senso la valutazione del partecipante acquista maggiore significato quando viene messa in relazione anche con le sue aspettative e con le ragioni che lo hanno portato a prendere parte all'evento.

La letteratura sull'event evaluation invita, più in generale, a non confondere la disponibilità di una misura con la capacità di esprimere un giudizio sul risultato: Brown, S., Getz, D., Pettersson, R., & Wallstam, M. (2015) osservano infatti che le pratiche di valutazione delle diverse funzioni di management e marketing risultano spesso frammentate. Da qui la necessità di costruire un sistema nel quale obiettivi, indicatori, raccolta delle informazioni e interpretazione dei risultati siano collegati tra loro. Non si tratta quindi semplicemente di produrre un report finale, ma di capire perché determinati risultati siano stati raggiunti , oppure mancati, e quali decisioni possano derivarne.

In questa fase trovano spazio indicatori come i Key Performance Indicators (KPI), definiti sulla base degli obiettivi specifici dell'iniziativa. La partecipazione può essere misurata attraverso il numero di ingressi o il tasso di riempimento; la performance economica attraverso ricavi, costi e marginalità; la comunicazione attraverso copertura, interazioni e conversioni; la qualità dell'esperienza attraverso soddisfazione, intenzione di ritorno o propensione a raccomandare l'evento. La scelta degli indicatori deve però precedere, almeno in parte, l'evento stesso. Stabilire soltanto a posteriori cosa misurare rischia infatti di produrre una selezione opportunistica dei risultati, privilegiando gli elementi che restituiscono l'immagine più favorevole.

Anche il ROI (Return on Investment) può essere utilizzato per valutare il rapporto tra benefici economici e risorse impiegate. La sua immediatezza lo rende uno strumento utile, soprattutto quando l'evento presenta finalità commerciali ben definite. Tuttavia non tutti gli obiettivi possono essere tradotti direttamente in termini monetari. Un evento può essere organizzato per rafforzare la reputazione di un'organizzazione, consolidare una comunità, aumentare la conoscenza di un marchio o costruire relazioni con determinati stakeholder. In questi casi il risultato economico rimane importante, ma da solo racconta una parte della storia.

È anche per questo che gli studi sulla valutazione degli eventi hanno progressivamente ampliato il proprio campo di osservazione. Brown et al. rilevano come il dibattito sulla sostenibilità e sulla Triple Bottom Line abbia contribuito ad attribuire maggiore spazio alle dimensioni sociali e ambientali accanto a quella economica. Il successo, dunque, non assume necessariamente lo stesso significato per tutti gli stakeholder: ciò che costituisce un risultato positivo per l'organizzatore può essere valutato diversamente da sponsor, amministrazioni pubbliche, comunità locale o partecipanti.

2.7.2 La chiusura come fase organizzativa

La conclusione dell'evento apre infine una fase spesso meno visibile, ma tutt'altro che secondaria. La chiusura comprende infatti una serie di attività amministrative, economiche, comunicative e organizzative necessarie per completare realmente il progetto. Devono essere chiusi i rapporti con fornitori e collaboratori, verificate le fatture, completati i pagamenti, controllato il budget consuntivo, raccolta e archiviata la documentazione. A queste operazioni si aggiungono la comunicazione verso partner, sponsor e partecipanti e, quando previsto, la predisposizione di una relazione conclusiva.

Il budget consuntivo assume qui una funzione diversa dal budget preventivo. Non serve più a stabilire quante risorse possano essere allocate, ma a ricostruire quanto è effettivamente accaduto. Il confronto tra preventivo e consuntivo consente di individuare gli scostamenti e, soprattutto, di comprenderne le cause. Una voce di spesa superiore alle attese non costituisce necessariamente un errore: può derivare da una scelta presa durante l'esecuzione per risolvere un problema o migliorare il servizio. Ciò che

interessa alla valutazione è capire perché quella variazione si sia verificata e se la decisione abbia prodotto un beneficio coerente con gli obiettivi dell'evento.

La chiusura riguarda anche le relazioni costruite attorno alla manifestazione. Ringraziare partner, sponsor, fornitori e collaboratori non rappresenta soltanto un gesto formale. Significa riconoscere il contributo dei soggetti coinvolti e, allo stesso tempo, mantenere aperta una relazione che potrebbe proseguire in futuro. La stessa comunicazione post-evento rivolta ai partecipanti – attraverso contenuti fotografici, video, risultati, ringraziamenti o anticipazioni – prolunga in qualche modo la vita dell'esperienza oltre la sua durata fisica.

Ma probabilmente il passaggio più importante avviene all'interno dell'organizzazione.

Una volta conclusa la pressione operativa, il team dispone finalmente dello spazio necessario per ricostruire quanto è successo. Il debriefing permette ai diversi responsabili di confrontare le proprie esperienze: cosa ha funzionato, cosa ha creato difficoltà, quali decisioni sono state prese sul momento e quali problemi si sarebbero potuti evitare. Le informazioni raccolte attraverso dati e questionari acquistano così un ulteriore livello di lettura, perché vengono confrontate con l'esperienza diretta di chi ha lavorato all'evento.

Da questo confronto emergono le lessons learned. Non si tratta semplicemente di compilare una lista di errori. Alcune lezioni derivano proprio da soluzioni che hanno funzionato particolarmente bene e che vale la pena rendere parte delle procedure future. Altre nascono da imprevisti, decisioni tardive o passaggi organizzativi poco chiari. In entrambi i casi il valore della riflessione dipende dalla capacità di conservarne traccia. Se quanto appreso rimane soltanto nella memoria delle persone presenti, rischia di scomparire con il passare del tempo o con il cambiamento dei componenti del gruppo di lavoro.

La valutazione assume allora una funzione propriamente organizzativa. Brown, S., Getz, D., Pettersson, R., & Wallstam, M. descrivono l'evaluation anche come un'attività di raccolta delle informazioni e di feedback attraverso la quale i processi possono essere migliorati, gli obiettivi raggiunti più efficacemente e le organizzazioni possono imparare e adattarsi. È un passaggio particolarmente rilevante negli eventi ricorrenti, dove ciò che viene appreso in un'edizione può essere incorporato nella progettazione di quella successiva. Questa sequenza permette di osservare la chiusura da una prospettiva meno intuitiva. Un evento termina materialmente quando finiscono le attività rivolte al pubblico, ma dal punto di vista manageriale la sua conclusione arriva più tardi. Arriva quando i risultati sono stati analizzati, gli impegni amministrativi completati e l'esperienza trasformata in informazioni utilizzabili. La chiusura, in questo senso, non rappresenta soltanto l'ultimo passaggio di un processo lineare. È anche il punto nel quale un evento può iniziare a influenzare quello successivo.



Figura 22 – Dal dato all'apprendimento organizzativo

Elaborazione da Carli Milone & Terenzio

. Dati, errori, soluzioni improvvisate, feedback dei partecipanti e conoscenze maturate dal team costituiscono un patrimonio organizzativo che, se raccolto e interpretato correttamente, riduce l'incertezza delle future decisioni. Il ciclo dell'event management torna così al proprio punto di partenza, ma con qualcosa in più: l'esperienza prodotta dall'evento appena concluso.

Ed è probabilmente proprio questa capacità di trasformare l'esperienza in apprendimento a distinguere un'organizzazione che si limita a realizzare eventi da una che, evento dopo evento, costruisce competenze e migliora il proprio modo di lavorare.

CAPITOLO 3
IL CASO AFTER CLASS: DALLA PROGETTAZIONE ALLA PROGETTAZIONE

3.1 Nascita del progetto

Per comprendere la nascita di After Class è necessario partire dalla realtà organizzativa che ne ha ideato e successivamente sviluppato il progetto. Wave Project è un'associazione di promozione sociale nata a Reggio Emilia e attiva principalmente nell'ambito dell'organizzazione di eventi, dello spettacolo e dell'intrattenimento. La sua storia inizia nel 2017 dall'iniziativa di cinque giovani accomunati dall'interesse per il mondo degli eventi e dalla volontà di creare nuove occasioni di aggregazione rivolte soprattutto alle giovani generazioni del territorio.

La prima fase di attività precede quindi la costituzione formale dell'associazione. Wave nasce inizialmente come un progetto informale, all'interno del quale le prime esperienze vengono costruite attraverso la collaborazione diretta tra i fondatori e la progressiva acquisizione delle competenze necessarie alla realizzazione di un evento. L'organizzazione delle iniziative non riguardava soltanto la definizione della proposta artistica o l'attività promozionale, ma richiedeva già di confrontarsi con una serie di aspetti differenti: individuazione degli spazi, rapporti con i locali, ricerca dei fornitori, gestione delle risorse economiche disponibili, comunicazione, organizzazione del personale e coordinamento operativo.

L'esperienza maturata attraverso queste prime attività ha progressivamente favorito un'evoluzione del progetto. Nel gennaio 2020 Wave viene ufficialmente costituita come associazione di promozione sociale**,** trasformando quindi un'iniziativa nata spontaneamente tra un piccolo gruppo di persone in una realtà dotata di una struttura formale. Questo passaggio non ha rappresentato soltanto un cambiamento dal punto di vista giuridico. La costituzione dell'associazione ha infatti permesso di dare maggiore continuità alle attività svolte, definire più chiaramente responsabilità e modalità operative e, soprattutto, creare le condizioni per instaurare rapporti più strutturati con soggetti esterni.

Nel corso degli anni anche la composizione dell'associazione è cambiata. Dai cinque fondatori iniziali Wave è arrivata a coinvolgere oltre venti soci, ampliando contemporaneamente il numero e la varietà delle iniziative realizzate. Se una parte significativa dell'esperienza dell'associazione rimane legata agli eventi rivolti a un pubblico giovane e studentesco, progressivamente il campo di attività si è esteso a manifestazioni con caratteristiche molto diverse tra loro: party, concerti, matrimoni, sagre, eventi promozionali e attività didattiche.

La varietà dei progetti affrontati ha avuto un ruolo importante nello sviluppo dell'associazione. Organizzare eventi differenti per dimensione, pubblico, finalità e contesto significa infatti confrontarsi ogni volta con esigenze nuove. Un evento rivolto agli studenti presenta dinamiche diverse rispetto a una manifestazione organizzata in collaborazione con un ente pubblico; allo stesso

modo, lavorare all'interno di un locale già predisposto per l'intrattenimento è profondamente diverso dal trasformare temporaneamente uno spazio storico o normalmente destinato ad altre funzioni. Proprio questa eterogeneità ha contribuito, nel tempo, ad ampliare il patrimonio di esperienze e competenze presenti all'interno del gruppo.

Il percorso di Wave non è stato tuttavia lineare. Poco dopo la costituzione formale dell'associazione, l'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19 ha determinato una sostanziale interruzione delle attività legate agli eventi e all'intrattenimento. Per una realtà appena costituita, e operante in un settore fortemente dipendente dalla possibilità di riunire fisicamente le persone, si è trattato inevitabilmente di un momento di discontinuità. Con la progressiva ripresa delle attività, l'associazione ha però ricominciato a operare nel territorio, collaborando con diversi locali di intrattenimento della provincia di Reggio Emilia e tornando a sviluppare iniziative rivolte soprattutto al pubblico giovanile.



Figura 23 – L'associazione Wave Project nel 2021

Fonte: archivio Wave

È soprattutto negli anni successivi che il percorso comincia ad assumere caratteristiche più articolate. Accanto alla produzione di eventi legati al mondo dell'intrattenimento, Wave inizia infatti a collaborare con enti, associazioni e altre realtà locali. A partire dal 2022 vengono avviate esperienze legate alla partecipazione a bandi comunali e alla realizzazione di iniziative all'interno di spazi

differenti rispetto ai tradizionali luoghi dello spettacolo. Tra questi figurano anche contesti di interesse storico e culturale del territorio reggiano, come il Castello di Rossena, Villa Tarabini e Villa Levi**.**

L'utilizzo di luoghi di questo tipo ha progressivamente rafforzato un elemento già presente nell'identità dell'associazione: l'interesse per la relazione tra evento e spazio. La location non viene considerata esclusivamente come il contenitore necessario allo svolgimento della manifestazione, ma può diventare parte integrante del progetto. Un evento può infatti offrire l'occasione per attribuire temporaneamente una funzione diversa a un luogo, portandovi un pubblico che normalmente non lo frequenterebbe oppure creando nuove modalità attraverso cui viverlo. Da questa impostazione deriva l'interesse di Wave verso la valorizzazione di spazi del territorio, compresi quelli utilizzati soltanto occasionalmente per attività di aggregazione e intrattenimento.

Parallelamente è cresciuta la collaborazione con soggetti appartenenti ad ambiti differenti. Un esempio è rappresentato dalla partecipazione ai progetti Public Room *e* Io Ti Vedo, sviluppati insieme a diverse realtà sociali e patrocinati dal Comune di Reggio Emilia. In queste occasioni Wave ha partecipato in qualità di partner assumendo responsabilità specifiche nel coordinamento della comunicazione. Esperienze di questo tipo hanno richiesto modalità di lavoro in parte differenti rispetto alla produzione autonoma di un evento: non si trattava più soltanto di costruire una propria iniziativa, ma di inserirsi all'interno di un progetto condiviso, confrontandosi con obiettivi, responsabilità ed esigenze appartenenti a organizzazioni diverse.

È un passaggio rilevante anche per comprendere la successiva nascita di After Class. La progressiva apertura verso collaborazioni con istituzioni e realtà territoriali ha infatti portato Wave a operare sempre più frequentemente all'interno di reti di soggetti, nelle quali l'associazione non ricopre necessariamente ogni funzione, ma mette a disposizione competenze specifiche maturate nell'organizzazione e nella comunicazione degli eventi. Cambia, di conseguenza, anche il modo di concepire il progetto: alla capacità di produrre direttamente una manifestazione si affianca quella di interpretare una necessità proveniente da un soggetto esterno e trasformarla, attraverso il confronto tra le parti, in una proposta concretamente realizzabile.

Nel corso di questo percorso si è quindi progressivamente delineato un modello di attività caratterizzato da alcuni elementi ricorrenti. Il primo è l'attenzione verso un pubblico prevalentemente giovane, maturata attraverso le numerose iniziative legate al mondo dell'intrattenimento. Il secondo riguarda il forte radicamento territoriale, con una parte consistente delle attività concentrata nella provincia di Reggio Emilia. A questi si aggiungono la ricerca di collaborazioni con soggetti differenti e l'interesse verso l'utilizzo degli eventi come occasione per creare nuove forme di aggregazione all'interno di spazi già esistenti.

Questi elementi permettono di comprendere perché il progetto After Class non possa essere considerato come un'iniziativa isolata rispetto al percorso precedente dell'associazione. Al contrario, esso nasce dall'incontro di esperienze che Wave aveva progressivamente maturato negli anni: la conoscenza del pubblico giovanile, l'organizzazione di eventi musicali e di intrattenimento, la collaborazione con soggetti istituzionali e la volontà di utilizzare temporaneamente uno spazio per attribuirgli una nuova funzione sociale e aggregativa.

Il passaggio decisivo avviene quando questo patrimonio di competenze incontra una necessità proveniente da un contesto fino a quel momento non ancora direttamente interessato dalle attività dell'associazione: quello universitario. La nascita di After Class prende infatti forma a partire da una necessità proveniente dal Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria (DISMI) dell'Università di Modena e Reggio Emilia**,** inserita all'interno di una riflessione più ampia sulle esigenze degli studenti e sulle modalità attraverso cui favorire momenti di incontro e socializzazione legati alla vita universitaria.

Da quel momento, il problema non fu semplicemente quello di "organizzare un evento", ma di comprendere quale tipo di iniziativa potesse rispondere efficacemente alle caratteristiche di quel particolare contesto. È proprio dall'analisi di questa esigenza e dal confronto tra il Dipartimento e Wave che inizieranno a delinearsi il concept, l'identità e, successivamente, il format di After Class**.**

Il progetto After Class nasce dall'incontro tra l'esperienza maturata da Wave nell'organizzazione di eventi rivolti a un pubblico giovane e una necessità emersa all'interno del contesto universitario reggiano. Prima ancora di definire il format, è stato infatti necessario osservare l'ambiente nel quale l'iniziativa avrebbe dovuto inserirsi e comprendere quale spazio potesse effettivamente occupare.

Reggio Emilia, pur essendo una città universitaria e ospitando diversi dipartimenti dell'Università di Modena e Reggio Emilia, presenta un'offerta di intrattenimento specificamente rivolta agli studenti piuttosto limitata. Al momento della nascita del progetto, le occasioni più strutturate erano rappresentate principalmente da alcune serate organizzate presso Italghisa, uno dei principali locali di intrattenimento della città. A queste si affiancavano iniziative più piccole, prevalentemente infrasettimanali, ospitate da bar e cocktail bar del centro storico. Si trattava tuttavia di una proposta frammentata, composta da format differenti e generalmente rivolti a gruppi relativamente circoscritti. Ciò che mancava era un appuntamento capace di coinvolgere in maniera trasversale la popolazione studentesca, senza essere associato a un singolo corso di laurea, a uno specifico gruppo o esclusivamente al normale circuito delle discoteche. Da questa osservazione è emersa la possibilità di costruire qualcosa di diverso: non semplicemente una nuova serata, ma un evento pensato fin dall'origine intorno alla vita universitaria.

Questa riflessione si è incontrata con un'esigenza avanzata dal Dipartimento di Scienze e Metodi dell'Ingegneria (DISMI)**.** Il Dipartimento ha sede all'interno del Campus San Lazzaro, un'area universitaria particolarmente ampia, caratterizzata dalla presenza di edifici didattici e numerosi spazi esterni. Nonostante queste caratteristiche, la permanenza degli studenti nel campus era fortemente legata alle attività accademiche. San Lazzaro veniva vissuto soprattutto come luogo nel quale recarsi per frequentare le lezioni o sostenere gli esami; terminate queste attività, gran parte degli studenti tendeva ad allontanarsi rapidamente.

Il problema, quindi, non era la mancanza di spazi, ma il modo in cui questi venivano utilizzati. Aule, edifici e aree esterne erano naturalmente funzionali alla didattica, ma difficilmente diventavano luoghi nei quali fermarsi anche dopo la conclusione delle lezioni. Da parte del Dipartimento nasceva così l'interesse a sperimentare modalità differenti di fruizione del campus, cercando di renderlo più vissuto e, allo stesso tempo, di farlo conoscere anche a studenti appartenenti ad altre realtà universitarie.

Le due esigenze finirono per incontrarsi in maniera piuttosto naturale. Da un lato Wave aveva individuato uno spazio ancora poco occupato nell'offerta di intrattenimento cittadina; dall'altro il DISMI disponeva di un luogo con grandi potenzialità, ma utilizzato quasi esclusivamente per la propria funzione accademica. Da questo confronto ha iniziato a prendere forma After Class**.**

Fin dall'inizio si è scelto di non trasferire semplicemente una tradizionale serata universitaria all'interno del campus. Il contesto suggeriva un'impostazione diversa. È stato quindi immaginato un evento open air, gratuito e costruito in continuità con la normale giornata universitaria. L'idea era semplice: al termine delle lezioni, invece di lasciare immediatamente San Lazzaro, gli studenti avrebbero potuto fermarsi e vivere quello stesso spazio in una veste completamente differente.

Anche il nome scelto per il progetto nasce da questa impostazione. After Class, letteralmente "dopo le lezioni", racchiude in due parole il principio alla base del format. L'evento non viene pensato come qualcosa di completamente separato dalla vita accademica, ma come una sua prosecuzione informale. Nel corso di poche ore il campus cambia volto: uno spazio normalmente attraversato per raggiungere aule e laboratori diventa il luogo nel quale incontrarsi, ascoltare musica e trascorrere del tempo insieme.

La scelta di collocare l'appuntamento in corrispondenza di momenti particolari dell'anno universitario segue la stessa logica. Le prime edizioni sono state pensate in prossimità della conclusione o dell'apertura dell'anno accademico, indicativamente nei mesi di giugno e settembre. Due momenti che si prestano naturalmente alla costruzione di un appuntamento collettivo: il primo accompagna la fine delle lezioni e l'arrivo dell'estate, mentre il secondo coincide con il ritorno degli studenti e l'ingresso dei nuovi iscritti nella vita universitaria.

La componente musicale e quella ricreativa diventano quindi gli strumenti attraverso i quali costruire l'esperienza, più che il suo unico obiettivo. Alla base del progetto vi è soprattutto la volontà di creare un'occasione nella quale studenti provenienti da percorsi differenti possano incontrarsi in un contesto meno rigido rispetto a quello della quotidianità accademica. Le normali dinamiche universitarie tendono infatti a separare naturalmente le persone per corso di laurea, anno di frequenza e sede. Un evento comune può, almeno temporaneamente, attenuare queste divisioni.

Per questo motivo il pubblico di After Class non è mai stato identificato esclusivamente con gli studenti del DISMI, nonostante il ruolo fondamentale del Dipartimento nella nascita dell'iniziativa. Il progetto è stato pensato fin dall'inizio per rivolgersi alla comunità universitaria nel suo complesso, dai nuovi iscritti agli studenti degli ultimi anni, fino ai dottorandi. L'intenzione era quella di costruire un appuntamento sufficientemente ampio da favorire l'incontro anche tra persone che, pur appartenendo alla stessa università, difficilmente avrebbero avuto occasione di conoscersi durante la normale attività didattica.

Allo stesso tempo, l'organizzazione di After Class permetteva di sperimentare un utilizzo diverso degli spazi di San Lazzaro. Per alcune ore il campus smetteva di essere soltanto il luogo nel quale si svolgevano le lezioni e diventava esso stesso parte dell'evento. Le aree esterne potevano ospitare musica, punti di ristoro, attività e zone dedicate alla permanenza del pubblico, mostrando concretamente come uno spazio universitario potesse prestarsi anche a forme di utilizzo differenti da quelle quotidiane.

La risposta ottenuta dalle prime edizioni ha confermato l'esistenza di un interesse che andava oltre il solo contesto del DISMI. Gli appuntamenti hanno richiamato oltre mille studenti ciascuno**,** con presenze provenienti non soltanto dai dipartimenti di Reggio Emilia, ma anche dalle sedi universitarie di Modena. Un risultato che ha progressivamente modificato anche la prospettiva con cui guardare al progetto. After Class, inizialmente concepito come un momento legato all'apertura e alla conclusione dell'anno accademico, ha iniziato ad assumere i caratteri di un format riconoscibile e potenzialmente ricorrente. Dopo le prime due edizioni, il confronto con l'Università ha portato a un'ulteriore evoluzione. È stata infatti individuata nelle Reggiane – Parco Innovazione una possibile nuova sede per il progetto. La presenza nell'area di altri dipartimenti universitari e le caratteristiche degli spazi offrono la possibilità di ampliare la portata dell'iniziativa, superando progressivamente il legame originario con il solo Campus San Lazzaro e rafforzandone la dimensione trasversale rispetto all'intera comunità universitaria.

After Class nasce quindi da un processo piuttosto concreto: prima viene individuata un'esigenza, poi questa incontra la disponibilità di uno spazio e l'interesse di un soggetto istituzionale disposto a sperimentare una soluzione nuova. Solo successivamente prende forma l'evento. La sua evoluzione,

dalle prime edizioni di San Lazzaro alla prospettiva di trasferimento alle Reggiane, mostra inoltre come il format non sia rimasto immutato, ma abbia iniziato ad adattarsi alla risposta del pubblico e alle opportunità emerse nel tempo.

Definita l'idea, rimaneva però la parte più complessa: renderla realizzabile. Trasformare After Class da concept a progetto significava individuare gli attori da coinvolgere, verificare la fattibilità degli spazi, definire programma e servizi, reperire le risorse necessarie e coordinare attività appartenenti a soggetti differenti. È su questo passaggio, dall'intuizione iniziale alla costruzione concreta dell'evento, che si concentra la fase di progettazione analizzata nel paragrafo successivo.

3.2 La progettazione dell'evento

L'analisi della fase di progettazione sviluppata in questo capitolo prende come riferimento la terza edizione di After Class, che segna un passaggio significativo nell'evoluzione del progetto. Dopo le prime due edizioni realizzate presso il Campus San Lazzaro, la scelta condivisa con l'Università è stata infatti quella di trasferire l'evento nell'area delle Reggiane Parco Innovazione. Il cambiamento della location non ha comportato soltanto la necessità di adattare un format già esistente a uno spazio differente, ma ha richiesto di ripensare parte del progetto, individuando nuovi interlocutori e costruendo una rete di collaborazioni adeguata alle caratteristiche della nuova edizione.

Uno dei primi passaggi della progettazione è stato quindi quello di identificare i principali stakeholder, cercando di comprendere quali soggetti potessero avere un interesse nel progetto e, soprattutto, quale ruolo potessero assumere nella sua realizzazione. Nel caso di After Class, la costruzione di questa rete è risultata particolarmente importante: l'evento nasce infatti dalla collaborazione tra soggetti con caratteristiche molto diverse, appartenenti al mondo universitario, istituzionale, territoriale e dei servizi. Wave ha mantenuto il ruolo di soggetto organizzatore, ma la realizzazione dell'iniziativa sarebbe stata difficilmente possibile senza il coinvolgimento di altri attori capaci di mettere a disposizione spazi, risorse economiche, servizi e canali di relazione con il pubblico.

Il primo interlocutore da coinvolgere è stato STU Reggiane, società legata alla gestione di Reggiane Parco Innovazione e proprietaria del complesso nel quale è stata individuata l'area destinata a ospitare l'evento. Il rapporto con STU Reggiane rappresentava necessariamente uno dei presupposti della progettazione: il trasferimento di After Class richiedeva infatti non soltanto la disponibilità fisica dello spazio, ma un confronto sulle modalità attraverso cui questo avrebbe potuto essere temporaneamente trasformato e utilizzato per una manifestazione con caratteristiche molto differenti rispetto alla sua funzione ordinaria. La nuova location diventava così una componente del progetto da costruire insieme al soggetto che ne aveva la disponibilità e la gestione.



Figura 24 – After Class seconda edizione al Padiglione Buccola

Fonte: archivio Wave

Accanto a STU Reggiane rimane centrale il ruolo dell'Università di Modena e Reggio Emilia**,** già all'origine della nascita di After Class e principale elemento di continuità rispetto alle edizioni precedenti. Nella terza edizione l'Università ha continuato a sostenere il progetto sia attraverso un contributo economico sia mettendo a disposizione i propri canali di comunicazione. Quest'ultimo aspetto assume un peso particolare in un evento il cui pubblico di riferimento coincide con la comunità studentesca: la collaborazione con l'Ateneo permette infatti di raggiungere gli studenti attraverso canali istituzionali e di mantenere un collegamento riconoscibile tra After Class e la vita universitaria. Il contributo alla comunicazione verrà analizzato più approfonditamente nelle sezioni dedicate al marketing e alla promozione dell'evento.

Un ulteriore stakeholder coinvolto nella realizzazione dell'evento è stato Iren, presente in qualità di sponsor tecnico. In questo caso la collaborazione non si è tradotta principalmente in un contributo economico diretto, ma nella fornitura di un servizio necessario alla gestione della manifestazione. Iren ha infatti supportato l'organizzazione mettendo a disposizione le attrezzature necessarie per la

raccolta dei rifiuti prodotti durante l'evento e occupandosi successivamente del loro corretto smaltimento. Si tratta di un'attività meno visibile rispetto ad altri elementi della manifestazione, ma indispensabile soprattutto considerando la concentrazione, in poche ore e nello stesso spazio, di un numero elevato di partecipanti.

Anche il Comune di Reggio Emilia ha assunto un ruolo rilevante. L'Amministrazione comunale ha concesso il proprio patrocinio all'iniziativa e il progetto ha inoltre beneficiato delle risorse ottenute attraverso la partecipazione a un bando comunale, contribuendo così alla copertura di una parte dei costi necessari alla sua realizzazione. La presenza del Comune assume quindi una duplice valenza: da un lato il riconoscimento istituzionale attraverso il patrocinio, dall'altro un sostegno concreto derivante dal finanziamento ottenuto. L'ingresso dell'Amministrazione nella rete degli stakeholder rafforza inoltre la dimensione territoriale di After Class, che, pur mantenendo come target principale gli studenti universitari, viene realizzato all'interno di uno spazio inserito pienamente nel tessuto urbano reggiano.

La rete delle collaborazioni è stata completata dal coinvolgimento di GFU, un altro format rivolto al pubblico universitario di Reggio Emilia. GFU opera su una scala più contenuta rispetto ad After Class, organizzando principalmente appuntamenti infrasettimanali all'interno di bar e locali del centro storico, nei quali musica e somministrazione di drink costituiscono gli elementi principali dell'esperienza. La scelta di coinvolgere questa realtà ha permesso di includere nel progetto un soggetto che già possedeva un rapporto diretto con una parte del pubblico universitario locale, preferendo una logica di collaborazione rispetto alla sovrapposizione tra iniziative rivolte allo stesso target. La progettazione della terza edizione di After Class ha preso forma, quindi, attorno a una rete di soggetti complementari, ciascuno coinvolto per ragioni differenti. STU Reggiane metteva a disposizione il contesto fisico nel quale realizzare l'iniziativa; l'Università garantiva continuità istituzionale al progetto e contribuiva al suo sostegno economico e comunicativo; Iren interveniva su una specifica necessità tecnica; il Comune affiancava patrocinio e sostegno economico; GFU permetteva infine di ampliare la collaborazione all'interno dello stesso ambiente universitario al quale l'evento intendeva rivolgersi.

Più che la semplice presenza di numerosi partner, ciò che caratterizza questa configurazione è quindi la diversità delle risorse apportate. Spazi, finanziamenti, servizi, comunicazione, riconoscimento istituzionale e relazione con il pubblico provengono da soggetti differenti e devono essere ricondotti all'interno di un unico progetto. La stakeholder analysis, affrontata teoricamente nel capitolo precedente, trova qui una sua applicazione concreta: individuare gli interlocutori non significa soltanto compilare una lista dei soggetti interessati all'evento, ma comprendere quali relazioni siano effettivamente necessarie per renderlo realizzabile.

PRE – PLANNING FORM

Event owner:	WAVE PROJECT
Finalità dell'evento:	Sociale/ricreativo
Breve descrizione evento:	After Class è un evento di musica elettronica in stile "Festival" organizzato su una sola giornata. L'evento è composto da un'area principale sui cui prevale il main stage in cui si esibiranno diversi DJ emergenti di Reggio Emilia. L'evento offrirà più punti ristoro food and drink e un'area dedicata a momenti ludici e ricreativi a partecipazione libera a gruppi o individuale
Titolo:	*AFTER CLASS edizione 3°*
Data e durata:	*13 Giugno ; dalle 20.00 pm alle 1.00 am*
Luogo:	*Reggiane Parco Innovazione*

Identificazione degli stakeholders

STAKEHOLDERS (interni ed esterni)	SCOPI E OBIETTIVI	note
UNIMORE	Credibilità, appoggio nella comunicazione e appoggio economico	
STU Reggiane	Accessibilità alla location	
COMUNE R.E.	Riconoscimento, credibilità, appoggio economico	
IREN	Appoggio tecnico	
GFU	Coinvolgimento del target, appoggio nella comunicazione	

Identificazione del pubblico di riferimento
Il pubblico di riferimento è lo studente universitario medio identificato in un'età tra i 20 e i 27 anni. Caratteristiche specifiche: non sempre autonomo negli spostamenti (i fuorisede spesso non hanno auto a disposizione), disponibilità economica limitata, grandi utilizzatori dei social media, se correttamente stimolati facilmente attivabili tramite il passaparola.

Identificazione line-up
DJ Tech House DJ Dance DJ Commerciale

Figura 25 - Pre planning form di After Class

Fonte: archivio Wave

Una volta individuati i principali stakeholder, la progettazione ha iniziato progressivamente a tradursi nella configurazione concreta dell'evento. In questa fase, tuttavia, le scelte relative agli spazi e ai servizi non potevano essere affrontate separatamente dagli aspetti autorizzativi e di sicurezza. La disposizione delle diverse aree non rispondeva infatti soltanto a criteri estetici o funzionali, ma doveva essere compatibile con le caratteristiche della location, con le condizioni poste per il suo utilizzo e con le normative previste per lo svolgimento della manifestazione.

Il trasferimento alle Reggiane introduceva, sotto questo punto di vista, una situazione nuova rispetto alle precedenti edizioni. Pur mantenendo l'identità già sviluppata dal format, era necessario ripensarne la configurazione all'interno di uno spazio differente, valutando fin dall'inizio ciò che fosse concretamente realizzabile. La progettazione procedeva quindi su due livelli strettamente collegati: da una parte la definizione dell'esperienza che si voleva offrire al pubblico, dall'altra la verifica delle condizioni necessarie affinché quella stessa configurazione potesse essere autorizzata e realizzata in sicurezza.

Un primo aspetto da affrontare riguardava le condizioni richieste da STU Reggiane per la concessione gratuita dell'area. La possibilità di utilizzare lo spazio senza sostenere direttamente un costo di locazione rappresentava naturalmente un vantaggio economico per il progetto, ma era subordinata al rispetto di specifiche condizioni assicurative richieste dal soggetto proprietario. Prima ancora di procedere con alcune delle scelte organizzative era quindi necessario verificare la disponibilità delle coperture richieste e assicurarsi che queste fossero adeguate alle caratteristiche della manifestazione.



ceck step	STEP	TASK	SUB TASK	DEAD LINE	link, info	ceck sub	ceck task	Prese in carico
☑	RICERCA FONDI							
		Creazione scheda progetto					☑	
			Impostare una presentazione di evento/festival per finanziatori e tirarsi giù le sezioni prioritarie	5/2		☑		Vale
			Riprendere le presentazioni dello scorso anno per aiutarsi nel scrivere incipit	8/2	https://drive.goo	☑		
			Andare a prendere i dati dai social per la parte dei numeri	11/2		☑		
			Impaginare tutto in formato verticale con tante immagini (formato anche stampabile)	15/2	https://drive.goo	☑		
		Colloquio con Elena Degoli Unimore		16-22/2		☑	☑	
		Colloquio con IFOA					☑	
			Sentire Chiara x avere contatto diretto	16/22		☑		
		Bando	Capire cosa serve per avere certezza del bando 2026 soprattutto per il budget	22/2		☑	☑	Riunione ARCI 25/03
		Baiaulo	Chiedere per sponsorizzazione			☐	☐	
☑	LOCATION							
		Contattare Tiziano per colloquio		12/2			☑	
			Ipotizzare data incontro (12 Giugno)	25/2	3482666122	☑		
		Stipula contratto		10/5			☐	
☑	IMMAGINARE L'EVENTO							
		Fissare riunione con wave x brain storming		23/2 - 8/2		☑	☑	
			Filtrare idee possibili	11/2		☑		riunione recap fatta 25
		Creare una bozza planimetrica		11/3	https://drive.goo	☑	☑	
☑	PIANO SICUREZZA							
		Contattare Maccagnani		12/2			☑	
		Sopralluogo con Maccagnani		31/3			☑	
			Bozza piano sicurezza			☑		
			Adeguamento Business Plan			☑		
		Documenti finali		1/5			☑	
☑	ASSICURAZIONE							
		Contattare Unipol Sant'Ilario					☑	
			Chiedere richiesta specifica a Tiziano	20/3		☑		
			Chiedere preventivo RCT 3mln	25/3		☑		
		Approvazione Tiziano e Maccagnani		31/3			☑	
		Stipula contratto		10/5			☑	
			Firmare contratto e pagamento	30/4		☑		
			Mandare quietanza a STU	2/5		☑		
☑	COMUNICAZIONE							
		Creare team					☑	Lollo, Vale, Marti, Nico
		Creazione strategia e PED					☑	
			Fissare scadenze e budget			☑		

Figura 26 – Gantt di progetto prime fasi dell'evento

Fonte: archivio Wave

Parallelamente è iniziato il confronto con il professionista incaricato della predisposizione del piano di sicurezza. Questo passaggio ha avuto un'influenza diretta sulla costruzione della planimetria

dell'evento. La collocazione delle strutture, infatti, non poteva essere decisa liberamente sulla sola base delle preferenze dell'organizzazione: dimensioni e posizione degli allestimenti dovevano essere valutate considerando accessi, percorsi, distanze, vie di fuga e necessità di mantenere liberi gli spazi destinati alla gestione di eventuali emergenze. Il dialogo con l'architetto è quindi proceduto parallelamente allo sviluppo del progetto, attraverso un confronto tra ciò che Wave intendeva realizzare e ciò che le caratteristiche fisiche dell'area permettevano effettivamente di fare.

Questo processo ha portato progressivamente a definire i principali elementi che avrebbero composto lo spazio di After Class. Uno dei punti centrali era rappresentato dal main stage, destinato a concentrare la proposta musicale e a costituire il principale riferimento visivo della manifestazione. La sua posizione doveva essere valutata non soltanto rispetto alla fruibilità da parte del pubblico, ma anche considerando gli ingombri delle strutture tecniche e la necessità di non interferire con i percorsi individuati dal piano di sicurezza, inoltre un altro aspetto da non tralasciare era il suo orientamento: infatti in quella specifica area sussisteva condizioni particolari per cui le differenti disposizioni influenzavano l'impatto sonoro che esso avrebbe prodotto. Questo elemento apriva a sua volta un'altra serie di ragionamenti a catena da dover chiarire con l'ARPAE regionale e le disposizioni per l'impatto acustico locali oltre certi orari della sera.

Accanto alla componente musicale, una parte rilevante dell'area doveva essere destinata al servizio bar. Considerando l'affluenza prevista, si è scelto di tenere un unico punto bar che è stato conseguentemente articolato in diverse postazioni con l'obiettivo di evitare la formazione di file troppo lunghe. La distribuzione del servizio diventava così anche una questione logistica: era necessario disporre di spazi adeguati per il personale e le forniture e, contemporaneamente, evitare che le persone in attesa interferissero eccessivamente con le aree di passaggio o con gli altri servizi presenti.

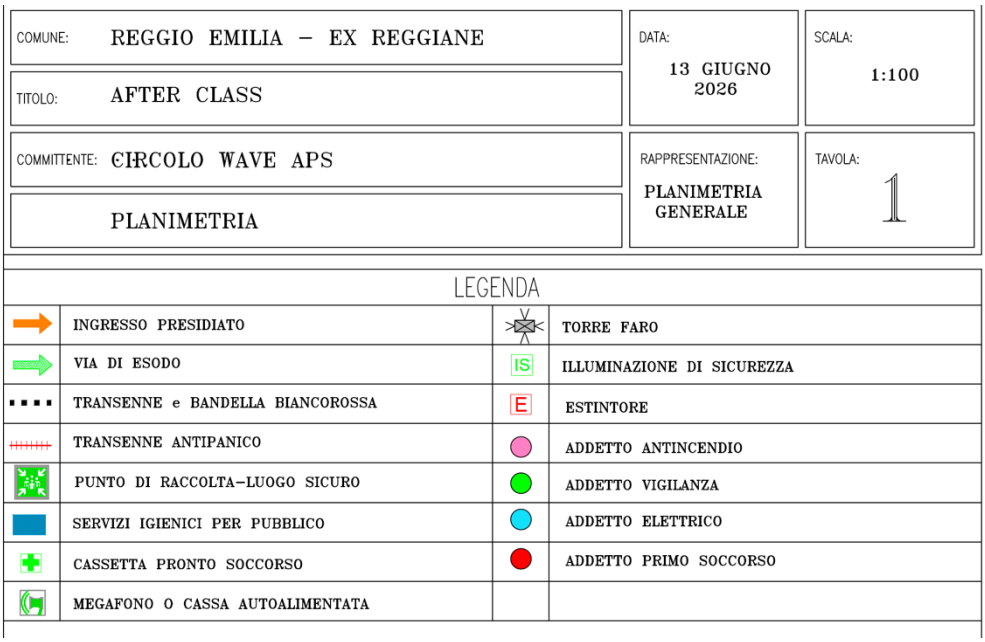
Il format prevedeva inoltre una zona ludica, organizzata attraverso tavoli dedicati ai giochi e pensata per affiancare alla componente musicale un'attività maggiormente orientata all'interazione tra i partecipanti. La presenza di questa area contribuiva a differenziare l'utilizzo dello spazio: non tutto il pubblico sarebbe stato necessariamente concentrato davanti al palco e la location poteva essere suddivisa in zone caratterizzate da modalità di fruizione differenti. La configurazione complessiva doveva quindi trovare un equilibrio tra aree più dinamiche, servizi e spazi nei quali fosse possibile fermarsi e socializzare.

Anche in questo caso, però, la progettazione fisica non poteva essere separata dagli adempimenti amministrativi. La presenza di attività di somministrazione di alimenti e bevande ha reso necessario procedere con la SCIA temporanea, necessaria per poter svolgere regolarmente il servizio durante la manifestazione. La definizione dell'offerta food & beverage richiedeva quindi non soltanto di stabilire

cosa offrire e come organizzare le postazioni, ma anche di completare preventivamente gli adempimenti richiesti per rendere possibile l'attività.

La costruzione del progetto ha assunto così una forma progressiva. Main stage, bar e area ludica costituivano gli elementi fondamentali immaginati per l'esperienza di After Class, ma la loro disposizione definitiva è derivata dal confronto continuo con i vincoli della location e con le esigenze emerse durante la predisposizione del piano di sicurezza. Alcune scelte potevano essere confermate immediatamente, altre richiedevano adattamenti. In questo senso, la planimetria non rappresentava semplicemente la rappresentazione grafica di decisioni già prese, ma diventava essa stessa uno strumento di progettazione, modificato man mano che venivano definite le condizioni necessarie allo svolgimento della manifestazione.

È proprio in questa fase che emerge con maggiore evidenza la distanza tra il concept iniziale e un progetto realmente eseguibile. Stabilire che After Class avrebbe avuto un palco, più punti bar e una zona dedicata alle attività era relativamente semplice; far convivere questi elementi nello stesso spazio, mantenendo percorsi adeguati e rispettando gli adempimenti richiesti, significava invece trasformare quelle intenzioni in una configurazione concreta. La progettazione dell'evento non è stata quindi un processo completamente lineare, nel quale ogni decisione seguiva ordinatamente quella precedente, ma un continuo confronto tra ciò che si voleva realizzare e ciò che era effettivamente possibile realizzare.



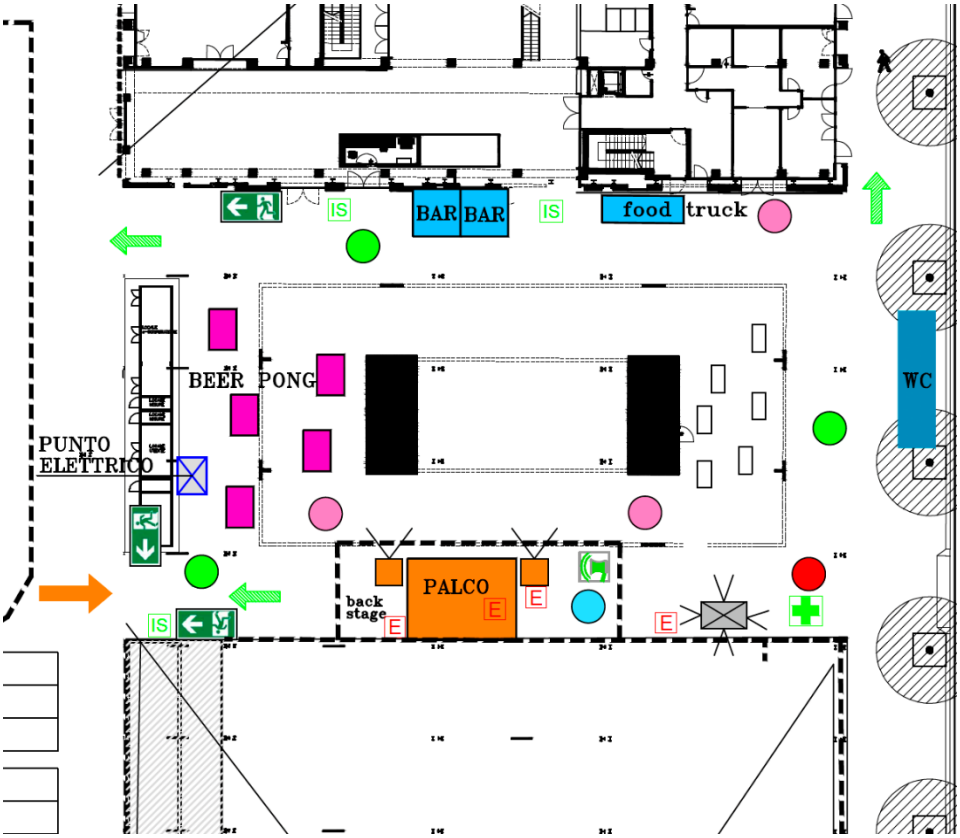


Figura 27 – Planimetria finale dell'evento

Fonte: archivio Wave

Come anticipato, la progettazione di un evento difficilmente segue una sequenza perfettamente lineare. Se, da un punto di vista puramente teorico, potrebbe sembrare naturale arrivare prima alla definizione della planimetria e soltanto in un secondo momento iniziare a progettare nel dettaglio le singole aree, nella pratica le diverse attività tendono inevitabilmente a sovrapporsi. È quanto avvenuto anche nella terza edizione di After Class: mentre procedeva il confronto relativo alla sicurezza e prendeva forma la configurazione generale degli spazi, era già necessario iniziare a lavorare concretamente su alcune delle componenti principali dell'evento.

Tra queste, la prima attenzione è stata dedicata al main stage e all'area bar. Pur rispondendo a esigenze molto diverse, entrambi rappresentavano elementi centrali del format: il primo avrebbe determinato buona parte dell'identità visiva e musicale dell'evento, mentre il secondo costituiva uno dei servizi maggiormente utilizzati dal pubblico e, contemporaneamente, una componente importante per la sostenibilità economica della manifestazione.

Per quanto riguarda il main stage, il primo passaggio è stato l'individuazione di un service tecnico autorizzato che fosse in grado di garantire la realizzazione dell'allestimento nel rispetto delle caratteristiche richieste e, soprattutto, delle tempistiche disponibili. La scelta del fornitore non esauriva però il processo. Una volta avviata la collaborazione, la configurazione del palco è stata

sviluppata attraverso un confronto tra Wave e il progettista del service, mettendo insieme l'idea creativa dell'organizzazione e le competenze tecniche necessarie per trasformarla in una soluzione effettivamente realizzabile.

Nella costruzione del concept visivo si è scelto di guardare anche ad alcune esperienze provenienti dal panorama dei festival del Nord Europa, utilizzate come riferimento soprattutto per il modo in cui scenografia, video e illuminazione vengono integrate all'interno dello spazio. L'intenzione non era naturalmente quella di replicarne dimensioni o strutture, difficilmente comparabili con quelle di After Class, ma di riprenderne un principio: considerare il palco non soltanto come il punto dal quale viene diffusa la musica, ma come il principale elemento scenografico dell'esperienza.

Accanto alla necessità di predisporre un sistema audio adeguatamente dimensionato e calibrato rispetto all'area, è stato quindi attribuito un peso maggiore rispetto alle edizioni precedenti alla componente visuale. Il progetto prevedeva l'integrazione di LED wall all'interno della scenografia del main stage, accompagnati da un disegno luci sviluppato appositamente per l'evento. L'illuminazione, tuttavia, non sarebbe rimasta circoscritta al palco. Una parte del lavoro è stata dedicata anche alla progettazione di un'illuminazione architetturale dell'area, con l'obiettivo di coinvolgere visivamente alcuni degli elementi caratteristici delle Reggiane e creare una maggiore continuità tra il main stage e lo spazio che lo circondava.

Questa scelta assumeva un significato particolare proprio in relazione al cambio di location. Alle Reggiane il contesto architettonico possiede infatti una presenza visiva molto forte e sarebbe stato poco efficace trattarlo come un semplice sfondo neutro. L'idea era piuttosto quella di far dialogare l'allestimento temporaneo dell'evento con l'ambiente esistente, sfruttando luce e scenografia per costruire un'identità riconoscibile senza nascondere le caratteristiche dello spazio ospitante. La progettazione tecnica del palco finiva così per intrecciarsi con quella dell'intera area.

Parallelamente prendeva forma il secondo grande nucleo del progetto: il bar. In questo caso le decisioni da assumere riguardavano contemporaneamente l'offerta al pubblico, il prezzo dei prodotti, la scelta dei fornitori e la disponibilità delle attrezzature necessarie alla somministrazione.

Uno dei primi aspetti affrontati è stato la costruzione della cocktail list. La selezione non è stata effettuata esclusivamente sulla base dei prodotti più semplici da realizzare, ma cercando di mantenere coerenza con il pubblico al quale After Class si rivolgeva. Gusti e fascia di prezzo dovevano quindi essere compatibili con un target prevalentemente universitario. Il pricing assumeva un ruolo particolarmente delicato: da una parte il bar rappresentava una fonte di ricavo per l'evento, dall'altra prezzi troppo elevati sarebbero entrati in contrasto con l'impostazione accessibile del format, caratterizzato anche dalla gratuità dell'ingresso. La definizione dell'offerta ha richiesto perciò di trovare un equilibrio tra accessibilità per il partecipante e sostenibilità economica del servizio. Un

ragionamento differente è stato seguito per la birra. Invece di limitarsi all'acquisto del prodotto da un normale fornitore, si è cercato un birrificio interessato a costruire una collaborazione con l'evento. L'accordo prevedeva la possibilità per il produttore di ottenere visibilità attraverso la presenza del proprio marchio all'interno delle aree di somministrazione; in cambio, oltre alla fornitura della birra, il partner avrebbe messo a disposizione anche le spinatrici e parte degli allestimenti necessari alla predisposizione delle postazioni.

Questa soluzione permetteva di rispondere contemporaneamente a due esigenze. Da un lato garantiva la disponibilità delle attrezzature tecniche indispensabili per il servizio senza doverle reperire separatamente; dall'altro trasformava un normale rapporto di fornitura in una collaborazione nella quale entrambe le parti potevano ottenere un beneficio. Per After Class significava ridurre parte delle necessità organizzative e di allestimento, mentre per il birrificio la manifestazione offriva un'occasione di esposizione diretta del marchio verso un pubblico numeroso e ben identificato. Definita l'offerta, la progettazione è passata alla quantificazione delle forniture. Sulla base dell'affluenza prevista e della durata della manifestazione sono state stimate le quantità necessarie di bevande e prodotti alimentari, individuando successivamente i fornitori attraverso cui reperirle. Anche questo passaggio richiedeva inevitabilmente una componente previsionale: acquistare quantità insufficienti avrebbe potuto compromettere il servizio durante le ore di maggiore affluenza, mentre una sovrastima eccessiva avrebbe generato costi e rimanenze non necessarie. La previsione dei consumi era quindi parta integrante della pianificazione economica e operativa dell'area bar. La progettazione del main stage e quella del bar mostrano bene come, arrivati a questo punto, le diverse componenti di After Class iniziassero a dipendere sempre più l'una dall'altra. Layout, sicurezza, fornitori, allestimenti e disponibilità economiche procedevano parallelamente, imponendo continui aggiustamenti tra ciò che era stato inizialmente immaginato e ciò che poteva essere concretamente realizzato. Più che una successione rigida di fasi, la progettazione assumeva quindi la forma di un processo iterativo, nel quale ogni decisione contribuiva progressivamente a definire quella successiva.

La progressiva definizione delle diverse aree ha permesso quindi di quantificare con maggiore precisione la dimensione organizzativa della manifestazione. Una volta individuati i servizi necessari e le attività da svolgere, la terza edizione di After Class è arrivata a coinvolgere complessivamente circa dieci fornitori differenti e una cinquantina di lavoratori, considerando sia le persone direttamente impegnate nell'organizzazione sia quelle coinvolte nelle diverse funzioni operative. Numeri di questo tipo hanno reso necessario distribuire il lavoro evitando che tutte le decisioni e le informazioni confluissero continuamente verso un unico soggetto. L'organizzazione è stata quindi articolata individuando un responsabile per ciascuna delle principali aree, al quale veniva affidato il

coordinamento delle attività di propria competenza. Una volta condivisi gli obiettivi e definite le scadenze da rispettare, i diversi gruppi potevano procedere con un certo grado di autonomia, gestendo direttamente i rapporti e le attività necessarie al proprio ambito.

L'autonomia delle singole aree non significava, tuttavia, lavorare in maniera indipendente. Molte decisioni producevano conseguenze anche sulle altre componenti dell'evento: una modifica al palco poteva incidere sulla planimetria, una variazione nelle forniture coinvolgere il budget, così come una nuova esigenza tecnica poteva richiedere un ulteriore confronto con chi stava lavorando alla sicurezza. Per questa ragione, al lavoro svolto separatamente dai diversi responsabili venivano affiancati momenti di allineamento programmati in funzione delle necessità del progetto.

Come già evidenziato nei capitoli precedenti a proposito della gestione del team, le riunioni assumono infatti funzioni differenti a seconda del momento nel quale vengono inserite nel processo organizzativo. Nel caso di After Class, gli incontri di coordinamento servivano soprattutto a verificare lo stato di avanzamento delle attività, condividere eventuali criticità e riallineare le decisioni tra aree che stavano procedendo parallelamente. Non era quindi necessario coinvolgere continuamente l'intero gruppo nelle attività di dettaglio: ciascun responsabile portava avanti il proprio lavoro e il confronto collettivo interveniva nei momenti in cui diventava necessario verificare le dipendenze tra le diverse funzioni.

A questi incontri si aggiungevano confronti più circoscritti, convocati quando una specifica decisione richiedeva la presenza soltanto dei soggetti direttamente interessati. La progettazione del main stage, ad esempio, coinvolgeva prevalentemente il responsabile dell'area, il service e le figure tecniche interessate; allo stesso modo, le questioni relative alla somministrazione potevano essere affrontate direttamente dalle persone incaricate della gestione bar e dai relativi fornitori. Questa modalità permetteva di mantenere più snello il processo decisionale, riservando le riunioni generali alle questioni che avevano effettivamente conseguenze sull'insieme del progetto.

La suddivisione delle responsabilità permetteva di distribuire un carico di lavoro ormai significativo, mentre scadenze condivise e riunioni di allineamento consentivano di mantenere una visione comune sull'avanzamento dell'evento. Una modalità di lavoro particolarmente importante in questa fase, nella quale planimetria, sicurezza, fornitori, allestimenti e servizi continuavano a svilupparsi contemporaneamente e ogni area doveva avanzare senza perdere il collegamento con le altre.

3.3 La strategia di comunicazione e promozione



Figura 28 – Immagine dell'edizione 2025
Fonte: archivio Wave

La comunicazione ha rappresentato fin da subito una sfida importante nella costruzione di After Class. Trattandosi di un format nuovo, rivolto a un pubblico universitario ampio e non legato a uno specifico corso di laurea o dipartimento, non era sufficiente comunicare data, luogo e programma dell'evento. Era necessario costruire progressivamente un'identità che permettesse ad After Class di essere riconosciuto e, soprattutto, mantenere una certa continuità visiva tra un'edizione e quella successiva. La ricerca di questa identità è partita proprio dai luoghi nei quali After Class veniva realizzato. Fin dalla prima edizione si è scelto infatti di utilizzare nella comunicazione visiva elementi fisici realmente presenti nella location, come edifici, strutture architettoniche, aree verdi e altri dettagli riconoscibili dello spazio universitario. Questi elementi venivano però estratti dal loro contesto

abituale e reinterpretati attraverso un linguaggio grafico volutamente surreale, ironico e provocatorio, ispirato all'immaginario visivo sviluppato dalla rivista *TOILETPAPER*.

L'incontro tra questi due mondi ha definito progressivamente il linguaggio di After Class. Da una parte rimaneva un riferimento concreto al luogo nel quale l'evento sarebbe avvenuto; dall'altra, quello stesso ambiente veniva trasformato graficamente attraverso accostamenti insoliti, colori, composizioni e situazioni lontane dalla sua rappresentazione quotidiana. La scelta risultava coerente anche con uno degli elementi alla base del progetto: mostrare uno spazio universitario sotto una prospettiva diversa rispetto a quella attraverso cui gli studenti erano abituati a viverlo.



Figura 29 - Locandine promozionali delle tre edizioni

Fonte: archivio Wave

Definita questa base, la promozione della terza edizione è stata costruita attraverso più canali complementari, scelti in funzione delle abitudini del target e della possibilità di intercettare gli studenti in momenti differenti della loro quotidianità.

Il primo fronte è stato inevitabilmente quello dei social media: la forte concentrazione del target nelle fasce più giovani rendeva questi canali il mezzo più immediato per generare conoscenza dell'evento e accompagnare progressivamente il pubblico verso la data. La campagna è stata programmata su un arco temporale di circa quattro settimane, evitando di concentrare tutta la comunicazione nei giorni immediatamente precedenti alla manifestazione.

All'interno di questa programmazione si è deciso di enfatizzare particolarmente i contenuti Reel., rispetto a una comunicazione costruita prevalentemente attraverso grafiche statiche, il video permetteva di sviluppare contenuti più dinamici e adatti alle modalità di fruizione dei social da parte del pubblico di riferimento. Sono stati quindi progettati e girati contenuti specifici, costruiti intorno a ganci iniziali capaci di attirare rapidamente l'attenzione e portare l'utente a proseguire la visualizzazione. La comunicazione social non consisteva, quindi, nella semplice ripubblicazione della locandina in formati differenti, ma prevedeva la produzione di materiali pensati appositamente per il mezzo attraverso il quale sarebbero stati distribuiti.

Inoltre, la successione delle pubblicazioni nell'arco delle quattro settimane consentiva di modificare progressivamente la funzione dei contenuti. In una prima fase l'obiettivo principale era generare curiosità e rendere riconoscibile il ritorno di After Class, avvicinandosi alla data diventava invece necessario fornire informazioni più concrete e aumentare la frequenza dei richiami all'evento. La comunicazione poteva così accompagnare gradualmente il pubblico dalla scoperta dell'appuntamento alla decisione di partecipare.

	SETTIMANA 11-17	SETTIMANA 18-24	SETTIMANA 25-31
lun		Post foto	Reel AI + *ricond. locandina*
mar	*Ricondivisione reel vecchio*	*Ricondivisione Aftermovie*	*Ricondivisione reel Telefono*
mer			*Ricondivisione locandina e reel AI*
gio	Post Foto	Reel Telefono	Reel occhiale
ven			
sab	Reel After movie	Post Locandina	*Ricondivisione reel occhiale e reel AI*
dom		*Ricondivisione reel Telefono*	Post foto + *ricond. locandina*

lun	SETTIMANA 1-7	SETTIMANA 8-13
mar	Reel beer pong	Post -5 giorni + *ricond. Locandina*
mer	Post sponsor	Post artisti + *ricond. reel beer pon*
gio	*icond. reel beer pong + locandir*	beer pong + *ricond. reel descr.ev*
ven	Post animato -9 giorni	st animato -2 giorni + *ricond.arti*
sab	*Ricond. reel beer pong e sponso*	Post promo bar + *ricond. locandin*
dom	Reel descrizione evento	*bar + ricond beer pong* + post come arrivare + storie in location
	Ricond. Reel descrizione evento	

Figura 30 - Calendario editoriale promozionale dell'evento

Fonte: archivio Wave

Tuttavia affidarsi esclusivamente ai social avrebbe significato rinunciare a uno dei principali vantaggi del progetto: la possibilità di comunicare direttamente all'interno dell'ambiente frequentato quotidianamente dal proprio target. Per questo motivo, accanto alla campagna digitale, è stata sviluppata una seconda direttrice promozionale attraverso la collaborazione con l'Università.

In questo caso la comunicazione assumeva forme differenti: le locandine e i banner permettevano di rendere visibile After Class fisicamente all'interno dei dipartimenti, mentre il passaparola e la diffusione attraverso i gruppi universitari consentivano di raggiungere gli studenti attraverso reti già esistenti. Un ruolo importante era inoltre ricoperto dai rappresentanti degli studenti, che potevano utilizzare i propri canali e contatti per far circolare le informazioni relative all'iniziativa.

Questa seconda modalità presentava una caratteristica diversa rispetto alla promozione social, se sui canali digitali After Class doveva competere per l'attenzione dell'utente insieme a una quantità molto elevata di altri contenuti, all'interno dell'Università il messaggio veniva inserito direttamente nel contesto al quale l'evento apparteneva. Lo studente poteva incontrare la locandina nel proprio dipartimento, ricevere l'informazione attraverso un gruppo utilizzato abitualmente oppure venirne a conoscenza tramite un rappresentante. Online e offline non venivano quindi considerati come alternative, ma come due modi diversi di intercettare lo stesso pubblico.

A questi primi due livelli è stata affiancata una terza attività, maggiormente legata alla promozione in presenza. Attraverso la collaborazione con GFU, realtà già attiva nell'organizzazione di appuntamenti rivolti agli universitari all'interno di locali del centro storico, è stato possibile presentare e promuovere After Class direttamente durante serate già frequentate da una parte del target. In questo caso il valore della collaborazione derivava proprio dalla possibilità di intercettare gli studenti all'interno di un contesto ricreativo, quindi in una situazione particolarmente coerente con la proposta dell'evento.

La strategia risultava così costruita su tre punti di contatto differenti: lo studente come utente dei social, lo studente all'interno dell'Università e lo studente nei propri momenti di socialità e intrattenimento. Più che affidare l'intera promozione a un unico canale, si è puntato ad aumentare le occasioni nelle quali la stessa persona potesse entrare in contatto con After Class durante le settimane precedenti all'evento. La comunicazione, tuttavia, non terminava con l'arrivo del pubblico alle Reggiane, una parte della progettazione è stata dedicata anche alla presenza fisica del brand all'interno della manifestazione: banner, cartelloni e altri supporti visivi sono stati pensati per riportare nello spazio reale gli elementi utilizzati durante la campagna, creando continuità tra ciò che il partecipante aveva visto nelle settimane precedenti e l'ambiente che avrebbe poi trovato durante l'evento. La brandizzazione è stata pensata per essere quindi parte integrante dell'allestimento e ha contribuito a rendere After Class riconoscibile anche nelle fotografie e nei video prodotti durante la giornata.

Quest'ultimo aspetto si collegava a una scelta che guardava già oltre la singola edizione perché all'interno del budget sono state infatti previste risorse specifiche per la presenza di fotografi e videomaker professionisti, con il compito di documentare la manifestazione e produrre materiale utilizzabile successivamente. L'investimento nella produzione di contenuti non era quindi finalizzato

soltanto al racconto in tempo reale dell'evento, fotografie e video avrebbero costituito un archivio visivo da impiegare nella comunicazione delle edizioni future, permettendo di mostrare l'esperienza attraverso immagini realmente prodotte durante After Class. Con il consolidamento del format, il materiale promozionale può così affiancare alla componente grafica anche la testimonianza concreta delle edizioni precedenti, rendendo immediatamente percepibili dimensione, partecipazione e atmosfera della manifestazione.

Nel caso di After Class, quindi, la strategia di comunicazione non è stata pensata soltanto come attività promozionale concentrata nelle settimane precedenti alla data. La costruzione di un'identità grafica riconoscibile, la combinazione tra social media, canali universitari e promozione in presenza, la brandizzazione della location e la produzione programmata di contenuti hanno progressivamente trasformato la comunicazione in una componente più ampia del progetto. Se l'obiettivo immediato rimane quello di raggiungere il pubblico e favorirne la partecipazione, nel medio periodo diventa altrettanto importante costruire e sedimentare l'identità di After Class come format, facendo in modo che ogni edizione contribuisca alla riconoscibilità di quella successiva.

3.4 La fase operativa: realizzare After Class

Con l'avvicinarsi della data dell'evento, quanto definito nei mesi precedenti doveva essere tradotto in attività concrete. La fase operativa della terza edizione del format ha coinvolto complessivamente circa cinquanta persone, considerando lavoratori, tutor, personale addetto alla sicurezza e all'antincendio, operatori di primo soccorso e le altre figure necessarie allo svolgimento della manifestazione. Coordinare contemporaneamente un numero così elevato di persone attraverso un'unica struttura avrebbe reso le comunicazioni poco efficienti, soprattutto durante le ore immediatamente precedenti all'apertura e nel corso dell'evento. Si è scelto quindi di suddividere il lavoro in quattro aree principali: produzione e logistica, food & beverage, ricreativa e artistica.

La suddivisione rispondeva prima di tutto a un'esigenza pratica perché ogni area raccoglieva attività tra loro affini ed era affidata a un referente, evitando che ogni decisione dovesse necessariamente passare attraverso l'intero gruppo organizzativo. Le persone coinvolte potevano così concentrarsi sui compiti assegnati e, allo stesso tempo, fare riferimento a una figura precisa quando emergeva la necessità di coordinarsi con le altre funzioni.

L'area food & beverage aveva la responsabilità di rendere operativo quanto progettato nelle settimane precedenti per il servizio di somministrazione. Rientravano quindi nel suo perimetro la gestione del bar, dei prodotti messi in vendita e della componente food. Una volta iniziata la manifestazione, il compito dell'area diventava soprattutto quello di garantire continuità al servizio, verificando la disponibilità dei prodotti e affrontando le necessità che potevano presentarsi durante le diverse fasi della serata.

Una funzione differente era svolta dall'area ricreativa, incaricata di predisporre e successivamente gestire i giochi rivolti agli studenti. La presenza di questa componente permetteva di affiancare all'esperienza musicale occasioni di partecipazione più diretta, dando al pubblico la possibilità di utilizzare gli spazi dell'evento in modi diversi. Il gruppo dedicato non doveva quindi limitarsi alla preparazione iniziale delle postazioni, ma seguirne il funzionamento anche durante la manifestazione. L'area artistica concentrava invece le attività legate al main stage e alla programmazione musicale. A questa facevano capo la gestione della lineup dei DJ e il coordinamento di ciò che riguardava la componente artistica del palco. Si trattava di un ambito particolarmente sensibile al rispetto delle tempistiche: la successione degli artisti doveva infatti mantenere la programmazione stabilita e integrarsi con il lavoro delle figure tecniche presenti sul main stage.



Figura 31– L'area tecnica della produzione visual e luci nell'edizione 2025

Fonte: archivio Wave

Più trasversale era il ruolo dell'area produzione e logistica. A differenza delle altre, concentrate su una componente specifica dell'esperienza, questa doveva mettere le diverse funzioni nelle condizioni materiali di lavorare. Il suo compito consisteva nel reperire e movimentare ciò che era necessario alle

singole aree e, soprattutto, nel coordinare la logistica IN e OUT della manifestazione. La giornata dell'evento è stata organizzata attraverso squadre composte da più persone, distribuite su turni differenti. Materiali, attrezzature e allestimenti dovevano arrivare nella location secondo una sequenza compatibile con i tempi di montaggio e con il lavoro degli altri operatori presenti. Non tutto, infatti, poteva essere movimentato o installato contemporaneamente. Alcune attività dipendevano dalla conclusione di quelle precedenti, mentre altre dovevano necessariamente essere completate entro un determinato momento per non rallentare le fasi successive. La turnazione permetteva inoltre di distribuire il carico di lavoro lungo l'intera giornata, mantenendo persone disponibili anche nelle ore dell'evento e nella successiva fase di uscita dei materiali. Una volta aperto After Class al pubblico, cambiavano soprattutto velocità e modalità del coordinamento. Le riunioni utilizzate durante la progettazione non erano evidentemente uno strumento adatto a un contesto nel quale un problema poteva richiedere una risposta nel giro di pochi minuti. Per questo motivo, i referenti delle diverse aree erano collegati tramite radio, creando un canale diretto attraverso cui comunicare rapidamente necessità, variazioni e criticità. L'informazione poteva così raggiungere subito la persona in grado di intervenire, senza attraversare inutili passaggi intermedi e con l'obiettivo di per rendere ancora più efficiente lo svolgimento, accanto ai responsabili delle quattro aree era stato individuato un piccolo gruppo con una funzione volutamente più flessibile. Queste persone non erano vincolate in maniera continuativa a una singola postazione, ma costituivano una sorta di unità di problem solving, pronta a spostarsi dove fosse necessario. Se un'area incontrava una difficoltà che non poteva gestire autonomamente, il referente poteva richiedere attraverso la radio il loro intervento. La composizione del gruppo permetteva così di assorbire imprevisti e necessità operative senza sottrarre continuamente personale alle attività già in corso.

È proprio durante la realizzazione che la divisione dei compiti definita in precedenza ha mostrato la propria utilità. Con circa cinquanta persone coinvolte e attività che procedevano nello stesso momento, cercare di accentrare il coordinamento avrebbe probabilmente rallentato le decisioni. La presenza di responsabili di area, squadre operative e un canale radio comune consentiva invece di mantenere una struttura sufficientemente ordinata senza irrigidirla. Ogni gruppo sapeva di cosa occuparsi, ma rimaneva collegato agli altri. La fase operativa di After Class si è basata, in definitiva, su un equilibrio piuttosto semplice tra specializzazione e capacità di adattamento. La prima era garantita dalla divisione in aree e dall'assegnazione delle responsabilità; la seconda dalla comunicazione radio e dalla disponibilità di persone capaci di intervenire trasversalmente quando emergeva un problema. In un evento nel quale una parte consistente del lavoro si concentra inevitabilmente in poche ore, questa combinazione ha permesso di trasformare la struttura costruita durante la progettazione in un sistema di lavoro concretamente utilizzabile sul campo.

3.5 Modello economico dell'evento

La scelta di mantenere l'ingresso completamente gratuito, coerente con la volontà di creare un appuntamento accessibile alla comunità universitaria, elimina quella che per molti eventi costituisce la fonte di ricavo più facilmente prevedibile: la biglietteria. Il numero dei partecipanti può essere stimato sulla base delle edizioni precedenti e della risposta alla campagna di comunicazione, ma non si traduce automaticamente in un'entrata certa. Di conseguenza, il modello economico deve essere costruito cercando un equilibrio tra risorse già disponibili prima dell'evento e ricavi che, inevitabilmente, dipenderanno dal comportamento del pubblico durante la manifestazione.

Per la terza edizione di After Class, il budget complessivo necessario alla realizzazione del progetto si attestava intorno ai 12.000 euro. Questa cifra rappresentava, di fatto, il break-even point da raggiungere: al di sotto di tale soglia l'associazione avrebbe sostenuto una perdita, mentre il suo raggiungimento avrebbe consentito di coprire integralmente le risorse impiegate nella manifestazione.

La struttura dei costi presentava una prevalenza di componenti fisse, legate a tutte quelle attività che dovevano essere sostenute indipendentemente dal numero effettivo di partecipanti. Una volta definita la dimensione dell'evento, infatti, buona parte delle spese necessarie alla sua realizzazione non sarebbe cambiata in maniera significativa in presenza di un pubblico leggermente maggiore o minore rispetto alle attese. Allestimenti, produzione tecnica, personale e gli altri servizi necessari alla costruzione della manifestazione generavano quindi un impegno economico che doveva essere assunto prima di conoscere il risultato effettivo dell'evento.

Accanto a queste voci erano presenti alcuni costi variabili, concentrati soprattutto nell'area food & beverage. Le quantità di prodotti da acquistare dipendevano dalle previsioni di consumo e quindi, indirettamente, dall'affluenza attesa. In questo caso l'organizzazione disponeva però di un elemento importante per contenere il rischio: parte delle scorte non utilizzate poteva essere restituita ai fornitori. Questo permetteva di programmare quantità sufficienti per sostenere una partecipazione elevata senza trasformare automaticamente un consumo inferiore alle aspettative in un costo equivalente all'intero quantitativo acquistato.

Una distinzione analoga caratterizzava le entrate: una prima parte era costituita dalle risorse che potevano essere definite prima dell'apertura dell'evento, provenienti dai contributi e dalle collaborazioni costruite durante la progettazione. In questo insieme rientravano il sostegno dell'Università e le altre forme di sponsorizzazione e finanziamento ottenute per la manifestazione.

La ricerca di sponsor assumeva quindi una funzione precisa all'interno del modello. Non si trattava soltanto di aumentare genericamente le risorse disponibili, ma di ridurre il più possibile la quota dei 14.000 euro che sarebbe rimasta da coprire il giorno dell'evento. Ogni contributo raccolto prima della

manifestazione diminuiva infatti la dipendenza economica dall'andamento delle vendite e, di conseguenza, il livello di rischio sostenuto dall'associazione.

Rimaneva poi una seconda componente, molto meno prevedibile: l'incasso derivante dal food & beverage. A differenza di un biglietto, acquistato dal partecipante per accedere all'evento, la spesa al bar dipende da numerose variabili difficili da determinare con precisione in anticipo. Affluenza, permanenza media, abitudini di consumo e quantità acquistate da ciascuna persona possono modificare sensibilmente il risultato finale. Proprio per questo il bar ricopriva una posizione centrale nell'equilibrio economico di After Class: rappresentava la principale fonte attraverso cui coprire la parte dei costi rimasta scoperta dopo l'acquisizione dei contributi.

Il modello può quindi essere letto attraverso una logica piuttosto semplice. Più elevata era la copertura garantita prima dell'evento da sponsor e finanziamenti, minore diventava l'incasso necessario al bar per raggiungere il pareggio. Al contrario, una raccolta preventiva insufficiente avrebbe spostato una quota maggiore del rischio sulla giornata della manifestazione, rendendo il risultato economico molto più dipendente dalla partecipazione e dai consumi del pubblico.

Questa impostazione deve essere letta anche alla luce della natura stessa del soggetto organizzatore. Wave è un'associazione di promozione sociale e non una società costituita con l'obiettivo primario di generare profitto. La finalità economica della manifestazione non era quindi quella di massimizzare l'utile prodotto da ogni partecipante, l'obiettivo prioritario consisteva piuttosto nel costruire un evento economicamente sostenibile, capace di perseguire le proprie finalità senza generare una perdita per l'associazione.

Di conseguenza, già nella fase di ricerca delle risorse era stata individuata una soglia operativa auspicabile: avvicinarsi il più possibile al break-even point attraverso entrate definite in anticipo, lasciando al food & beverage il compito di coprire una parte residuale dei costi. Una volta superato il punto di pareggio, l'eventuale avanzo non avrebbe rappresentato il fine principale dell'iniziativa, ma una risorsa da mantenere all'interno dell'attività associativa. Il risultato finale della terza edizione ha sostanzialmente confermato questa impostazione, le entrate complessive hanno permesso di raggiungere il break-even point di circa 14.000 euro, coprendo quindi i costi sostenuti per la realizzazione di After Class. A chiusura del bilancio è rimasto inoltre un avanzo positivo di circa 800 euro.

AFTER CLASS 2026 COSTI	
Permessi e normative	€ 3.574,93
Attrezzatura	€ 5.232,48
Personale	€ 464,00
Artistico	€ 0,00
Comunicazione	€ 1.554,00
Bar	€ 2.829,25
Varie e materie	€ 455,62
Totale	€ 14.110,28
BREAK EVEN	€ 2.610,00

ENTRATE FISSE	
Sponsor 1	€ 6.000,00
Sponsor 2	€ 1.500,00
sponsor 3	€ 1.500,00
Sponsor 4	€ 2.500,00
Totale	€ 11.500,00
ENTRATE VARIABILI	
Vendita BAR	?

Figura 32 – Costi e ricavi dell'evento: evidenziato in giallo la somma da coprire per raggiungere il Break Even Point

Fonte: archivio Wave

Più che la dimensione dell'avanzo, è rilevante il modo in cui questo risultato è stato interpretato. La somma non è stata considerata come un profitto da distribuire, ma è rimasta a disposizione dell'associazione ed è stata destinata alla progettazione dell'evento successivo. In questo modo il risultato economico di un'edizione diventa una piccola risorsa di partenza per quella seguente, riducendo almeno in parte la necessità di ricostruire ogni volta da zero la copertura finanziaria.

Il bilancio di After Class permette quindi di osservare un modello nel quale accessibilità e sostenibilità economica devono necessariamente convivere. La gratuità dell'ingresso aumenta l'incertezza dal lato dei ricavi, ma è al tempo stesso una caratteristica coerente con le finalità del progetto. Il problema manageriale diventa allora quello di rendere sostenibile quella scelta: contenere i costi, costruire collaborazioni capaci di apportare risorse prima dell'evento e dimensionare correttamente la componente food & beverage.

Nel caso analizzato, il raggiungimento del punto di pareggio accompagnato da un piccolo avanzo destinato all'edizione successiva può essere considerato un risultato coerente con gli obiettivi economici stabiliti in fase di progettazione. Non generare il massimo utile possibile, ma creare le condizioni perché After Class possa essere realizzato, non produca perdite e disponga di una base dalla quale continuare a crescere. È proprio questa continuità, oltre al semplice saldo finale, a rappresentare uno degli elementi attraverso cui valutare la sostenibilità economica del format nel medio periodo.

3.6 Risultati e valutazioni future

La terza edizione di After Class restituisce un risultato che non può essere letto attraverso un unico indicatore. Dal punto di vista economico, come osservato nel paragrafo precedente, l'evento ha raggiunto il proprio obiettivo: i costi sono stati interamente coperti e la manifestazione si è chiusa con

un piccolo avanzo da destinare all'edizione successiva. Sul piano della partecipazione, invece, il risultato è stato meno soddisfacente. Dopo due edizioni capaci di superare i mille partecipanti ciascuna, il pubblico della terza si è attestato su valori all'incirca dimezzati.

L'analisi svolta a conclusione dell'evento ha portato a individuare nella particolare concentrazione di iniziative previste nella stessa giornata una delle principali ragioni di questo scostamento. Il calendario cittadino presentava infatti diversi appuntamenti rivolti, almeno in parte, allo stesso pubblico di After Class. La sovrapposizione più rilevante riguardava un festival di musica elettronica organizzato presso la Reggia di Rivalta: un evento di dimensioni maggiori, anch'esso a ingresso gratuito e quindi in grado di rivolgersi senza particolari barriere economiche a una fascia di pubblico molto simile.

Il problema era stato individuato già prima della manifestazione, era stato anche tentato un confronto con l'altra organizzazione per verificare la possibilità di distribuire gli appuntamenti su date differenti, ma non è stato possibile trovare una soluzione comune. La contemporaneità dei due eventi ha quindi inevitabilmente aumentato la competizione per lo stesso pubblico. In particolare per gli studenti, trovarsi davanti a due proposte musicali gratuite nella stessa giornata significava dover scegliere come distribuire il proprio tempo con il risultato che molti hanno optato per la Reggia di Rivalta che aveva una dimensione musicale decisamente più internazionale e ampia rispetto ad After Class.

Il calo dell'affluenza rappresenta certamente una criticità, ma sarebbe riduttivo utilizzarlo come unico parametro per valutare l'edizione. Proprio il confronto tra risultati diversi evidenzia una delle caratteristiche già emerse nella parte teorica di questo lavoro: il successo di un evento non coincide necessariamente con un solo dato. La partecipazione è fondamentale, soprattutto per un format che nasce con una forte finalità aggregativa, ma deve essere letta insieme alla sostenibilità economica, alla risposta dei partecipanti, alla capacità organizzativa e agli effetti prodotti sul posizionamento dell'iniziativa nel tempo.

Da questo punto di vista, la terza edizione ha mostrato anche alcuni segnali positivi. Nonostante una presenza inferiore rispetto agli anni precedenti, si è osservata una maggiore riconoscibilità di After Class presso il pubblico universitario. Dopo tre appuntamenti, il nome e l'identità dell'evento hanno iniziato progressivamente a sedimentarsi, superando almeno in parte quella fase iniziale nella quale ogni edizione deve essere spiegata e promossa quasi come se si trattasse di un progetto nuovo. After Class comincia quindi a essere associato a una proposta precisa: un evento universitario open air, gratuito e costruito secondo una logica vicina a quella di un piccolo festival.



Figura 33 – Edizione 2025, area di attività ricreative dell'evento

Fonte: archivio Wave

Questo aspetto assume particolare importanza considerando il posizionamento che il progetto cerca di occupare nel panorama locale. Attualmente After Class rappresenta, nel contesto reggiano, una proposta superiore per dimensione e impostazione tra quelle specificamente rivolte alla popolazione universitaria. L'obiettivo futuro non è quindi quello di modificarne radicalmente l'identità in risposta a un'edizione meno partecipata, quanto piuttosto di rafforzare ciò che rende il format riconoscibile, lavorando contemporaneamente sulle debolezze emerse.

Alcune indicazioni interessanti sono arrivate anche attraverso interviste qualitative condotte tra i partecipanti. Pur senza avere la pretesa di rappresentare statisticamente l'intera popolazione studentesca, questi confronti hanno permesso di raccogliere impressioni dirette sull'esperienza e sulla provenienza del pubblico. Tra gli elementi emersi vi è la presenza di studenti iscritti a Unimore che raggiungono l'evento anche da Modena. Il dato è particolarmente significativo perché suggerisce che il bacino potenziale di After Class non sia necessariamente limitato alla sola città di Reggio Emilia. La disponibilità a spostarsi per partecipare costituisce inoltre un primo segnale della capacità del format di generare interesse anche al di fuori del contesto nel quale è nato.

Le valutazioni successive alla terza edizione hanno portato soprattutto a una riflessione sul modello attraverso cui continuare a far crescere il progetto. Una delle conclusioni raggiunte è stata che, anziché moltiplicare iniziative separate rivolte allo stesso pubblico, potrebbe essere più efficace aggregare progressivamente alcune delle realtà che già operano nel territorio. In vista dell'edizione prevista per

ottobre 2026, l'organizzazione è stata quindi ampliata attraverso il coinvolgimento di nuovi partner attivi nella produzione di eventi rivolti a un target simile, sia a Reggio Emilia sia nella provincia.
La logica è quella di costruire un effetto rete. Ogni soggetto porta con sé competenze, relazioni, pubblico e capacità comunicativa sviluppati attraverso i propri progetti; la loro convergenza all'interno di After Class può aumentare la forza complessiva dell'iniziativa senza necessariamente cancellare l'identità delle singole realtà coinvolte. In questo senso, una delle lezioni più rilevanti della terza edizione deriva proprio dalla competizione sperimentata sul calendario: quando il pubblico potenziale è condiviso, la capacità di coordinarsi e creare collaborazioni può diventare una risorsa strategica.
La crescita del network assume inoltre un valore economico: per rendere After Class realmente stabile nel tempo sarà necessario diminuire progressivamente l'incertezza legata al finanziamento di ogni singola edizione, costruendo rapporti continuativi con sponsor interessati ad associarsi al progetto nel medio periodo. Un format ricorrente, con un'identità riconoscibile e un pubblico universitario chiaramente definito, può infatti offrire ai partner una prospettiva diversa rispetto alla sponsorizzazione occasionale di una singola manifestazione.
A questa ricerca di stabilità si affianca la scelta, già applicata nell'ultima edizione, di reinvestire nell'iniziativa parte delle risorse generate dall'evento precedente. Gli 800 euro rimasti a disposizione dopo la copertura dei costi costituiscono una cifra limitata rispetto al budget complessivo, ma il principio sottostante è rilevante. Se replicato nel tempo, permette di costruire progressivamente una piccola base economica propria, riducendo la completa dipendenza dai finanziamenti esterni. Non elimina il rischio legato all'eventuale perdita di uno sponsor, ma offre all'organizzazione un margine maggiore per assorbirne gli effetti e programmare l'edizione successiva con risorse già disponibili.
In prospettiva, l'ambizione è quella di accompagnare After Class verso una dimensione più strutturata senza perdere le caratteristiche dalle quali è nato. Il primo obiettivo rimane consolidarlo come appuntamento ricorrente della comunità universitaria, aumentando la capacità di attrarre studenti provenienti da dipartimenti e sedi differenti. Su questa base diventa poi possibile immaginare un'evoluzione più significativa del format.
Tra gli sviluppi ipotizzati vi è, nel lungo periodo, la trasformazione di After Class in un festival universitario articolato su due giornate, con una programmazione musicale più ampia e una proposta capace di affiancare ulteriori attività a quelle già presenti. Un progetto di questa portata richiederebbe naturalmente risorse economiche, capacità organizzative e partnership superiori a quelle attuali; proprio per questo la crescita non può essere considerata come un semplice aumento delle dimensioni, ma come un percorso graduale da sostenere attraverso il consolidamento del network e della base finanziaria.

La presenza di partecipanti provenienti da Modena apre infine un'ulteriore possibilità: sperimentare in futuro edizioni di After Class anche nella seconda città di Unimore. In questo caso il format potrebbe mantenere la propria identità adattandosi a un nuovo contesto, estendendo quella funzione di incontro tra studenti che ne aveva determinato la nascita a Reggio Emilia. Prima di arrivare a questo passaggio sarà tuttavia necessario verificare che la crescita del progetto rimanga sostenibile e che la sua riconoscibilità possa consolidarsi nel tempo.

La terza edizione assume così un significato particolare nell'evoluzione di After Class. Non è stata quella con il maggior numero di partecipanti e, proprio per questo, ha fornito indicazioni che difficilmente sarebbero emerse osservando soltanto le edizioni di maggiore successo. Ha mostrato l'importanza del calendario e della presenza di eventi concorrenti, ma anche la necessità di ampliare la rete di collaborazioni e costruire basi economiche meno dipendenti dalla singola edizione. Allo stesso tempo, la risposta del pubblico presente e la capacità di richiamare studenti anche da Modena suggeriscono che l'idea alla base del progetto conservi un proprio spazio e una propria attrattività.

La sfida per le prossime edizioni sarà quindi meno quella di dimostrare che After Class possa funzionare e più quella di capire come renderlo stabile, riconoscibile e progressivamente più solido. Se il progetto è nato dalla volontà di creare un nuovo momento di aggregazione per gli studenti, il suo sviluppo futuro dipenderà dalla capacità di trasformare quel momento in un appuntamento capace di durare nel tempo, crescere insieme alla propria comunità e, eventualmente, superare i confini della città nella quale è stato ideato.

CAPITOLO 4
ALCUNE CONSIDERAZIONI FINALI

Il percorso sviluppato nel presente elaborato ha cercato di analizzare l'organizzazione degli eventi andando oltre ciò che risulta immediatamente visibile al pubblico. Un evento viene infatti vissuto dai partecipanti in un arco temporale relativamente breve, talvolta limitato a poche ore, mentre la sua realizzazione è il risultato di un processo molto più lungo, nel quale convergono decisioni strategiche, attività operative, risorse economiche, persone e competenze differenti. È proprio questa distanza tra ciò che viene percepito dal partecipante e il lavoro necessario per renderlo possibile ad aver rappresentato uno dei principali fili conduttori di questo studio. Osservare l'evento da una prospettiva manageriale significa quindi spostare l'attenzione dal solo momento della manifestazione all'insieme di attività che lo precedono, lo accompagnano e ne seguono la conclusione. Allo stesso tempo, però, considerarlo esclusivamente come un progetto da pianificare e controllare rischierebbe di restituirne un'immagine incompleta. Come emerso nel primo capitolo, la peculiarità dell'evento risiede anche nella sua capacità di creare, all'interno di uno spazio e di un tempo delimitati, un'esperienza condivisa. La dimensione sociale e quella manageriale non rappresentano dunque due prospettive alternative, ma due componenti che si sostengono reciprocamente: l'organizzazione costruisce le condizioni entro le quali l'esperienza può avere luogo, mentre è la partecipazione del pubblico a dare significato a quanto è stato progettato. Questa relazione appare con particolare evidenza osservando l'evoluzione degli eventi musicali: la ricostruzione delle origini della cultura rave ha permesso di partire da un contesto molto distante dai modelli organizzativi che caratterizzano oggi il settore. I primi rave si sviluppavano attraverso forme prevalentemente informali, utilizzando spazi temporaneamente trasformati e costruendo attorno alla musica elettronica nuove modalità di aggregazione. Con l'aumento della partecipazione, tuttavia, ciò che poteva essere gestito attraverso reti relativamente spontanee iniziò a mostrare i propri limiti. Migliaia di persone, infrastrutture tecniche più articolate e un impatto crescente sugli spazi e sulle comunità circostanti richiedevano forme di coordinamento inevitabilmente più complesse. La crescita dimensionale degli eventi ha quindi proceduto parallelamente alla loro progressiva professionalizzazione. Il passaggio dal rave underground ai grandi festival contemporanei non deve però essere letto come una cesura completa. Molti degli elementi che caratterizzavano quelle prime esperienze sono rimasti riconoscibili, pur assumendo forme differenti: la centralità della musica e della danza, la trasformazione temporanea dello spazio, il coinvolgimento del pubblico, il senso di appartenenza e la costruzione di un'identità attorno all'evento. Ciò che è cambiato profondamente è il sistema necessario a renderli possibili. L'organizzazione contemporanea deve confrontarsi con investimenti economici, autorizzazioni, sicurezza, fornitori specializzati, strategie di comunicazione, sponsor e numerosi altri soggetti.

Aumentando la scala, aumenta inevitabilmente anche il numero delle relazioni da governare. In questo senso, il percorso storico affrontato nella prima parte del lavoro permette di comprendere anche le ragioni che hanno portato l'event management ad assumere un ruolo sempre più rilevante. La professionalizzazione non ha sostituito la componente sociale dell'evento, ma ha progressivamente costruito attorno ad essa una struttura capace di sostenerla. L'analisi condotta nel secondo capitolo ha consentito di entrare nel funzionamento di questa struttura. Uno degli aspetti che emerge con maggiore chiarezza è la difficoltà di ricondurre l'organizzazione di un evento a una successione perfettamente lineare di fasi. Per esigenze di analisi è possibile distinguere l'avvio del progetto, la definizione della struttura organizzativa, la pianificazione, la costruzione del budget, la comunicazione, la gestione operativa e infine il monitoraggio e la chiusura. Nella pratica, tuttavia, queste dimensioni tendono continuamente a sovrapporsi. Una decisione presa in un'area può produrre conseguenze immediate sulle altre e obbligare a rivedere scelte che sembravano già definite. La location ne rappresenta un esempio particolarmente evidente: non determina soltanto il luogo nel quale si svolgerà la manifestazione, ma influenza la capienza, gli allestimenti, la logistica, i flussi, la sicurezza, le necessità tecniche e una parte consistente dei costi. Analogamente, una decisione relativa al programma artistico può modificare il budget, incidere sulla strategia di comunicazione e richiedere nuove soluzioni produttive. È per questa ragione che la pianificazione non può ridursi alla costruzione di un calendario di attività. WBS, Gantt, matrici di responsabilità e gli altri strumenti analizzati nel corso del lavoro risultano utili nella misura in cui permettono di rendere leggibile una complessità che rimane comunque fortemente interconnessa. Il valore della pianificazione sta allora non tanto nel pretendere di descrivere in anticipo ogni singolo passaggio, quanto nel fornire all'organizzazione una struttura entro la quale distribuire responsabilità, individuare dipendenze e comprendere quali conseguenze possa generare un eventuale cambiamento. L'efficacia organizzativa dipende, in ultima analisi, dalla capacità di governare contemporaneamente persone, risorse, attività e tempi, mantenendo una visione complessiva del progetto anche quando le singole funzioni vengono affidate a soggetti differenti. Proprio il coordinamento appare quindi come una delle competenze centrali nell'organizzazione degli eventi. All'aumentare delle dimensioni diventa difficile, se non impossibile, concentrare tutte le responsabilità in un'unica figura. Direzione generale, produzione, logistica, comunicazione, area artistica, sicurezza e servizi richiedono competenze specifiche e, nei progetti più articolati, team dedicati. La specializzazione permette di presidiare efficacemente le diverse attività, ma introduce allo stesso tempo una nuova esigenza: evitare che le singole aree procedano come compartimenti indipendenti. L'event manager assume in questo quadro una funzione di raccordo. Non è necessariamente la persona che esegue direttamente ogni attività, quanto quella che deve mantenere allineati obiettivi, responsabilità e decisioni, facendo in modo che il lavoro svolto

nelle diverse aree converga verso un risultato comune. La stessa logica riguarda gli stakeholder esterni. Un evento raramente viene prodotto da un'unica organizzazione e la sua realizzazione può dipendere dal contributo di istituzioni, proprietari delle location, sponsor, fornitori, artisti e partner. Ciascuno entra nel progetto con aspettative e risorse proprie. Individuare questi soggetti è soltanto il primo passaggio; il compito più complesso consiste nel costruire relazioni che permettano di integrare interessi differenti senza perdere la coerenza complessiva dell'iniziativa. Nel lavoro è emerso inoltre come la pianificazione non possa essere interpretata come un tentativo di eliminare completamente l'incertezza. Un evento mantiene sempre una quota di imprevedibilità. Le condizioni esterne possono cambiare, un fornitore può incontrare una difficoltà, l'affluenza può risultare differente dalle previsioni e il comportamento del pubblico non è interamente controllabile dall'organizzazione. Anche quando il progetto viene costruito con grande accuratezza, il momento della sua realizzazione concentra in poche ore una quantità elevata di variabili. Pianificare significa allora soprattutto ridurre l'incertezza dove possibile e predisporre strumenti che permettano di reagire quando ciò che accade si discosta dalle attese. È in questa prospettiva che assumono significato la gestione dei rischi, l'attribuzione preventiva delle responsabilità, i sistemi di comunicazione interna e il monitoraggio delle attività. L'organizzazione efficace non è necessariamente quella nella quale non si verificano problemi, condizione difficilmente realizzabile, ma quella che riesce a riconoscerli e affrontarli senza compromettere il funzionamento complessivo della manifestazione. Anche la gestione economica rientra pienamente in questa logica. L'analisi del budget ha mostrato come questo non debba essere considerato un semplice prospetto nel quale registrare entrate e uscite. Esso traduce in termini economici le scelte progettuali e, proprio per questo, accompagna il processo decisionale. Definire un livello di investimento per una determinata area significa inevitabilmente stabilire quali risorse rimangano disponibili per le altre; uno scostamento può rendere necessaria una redistribuzione e una modifica del progetto può generare nuove esigenze economiche. Il budget assume così contemporaneamente una funzione di previsione, allocazione, coordinamento e controllo. La natura del soggetto promotore e gli obiettivi dell'evento incidono poi sul significato stesso del risultato economico. Non tutte le manifestazioni vengono organizzate con l'obiettivo di massimizzare un profitto e non tutti i risultati prodotti possono essere espressi attraverso un valore monetario. Un evento può cercare di generare notorietà, costruire relazioni, rafforzare una comunità o raggiungere finalità culturali e sociali. Ciò non rende secondaria la sostenibilità finanziaria; al contrario, la capacità di mantenere un equilibrio tra risorse disponibili e obiettivi perseguiti costituisce la condizione che permette al progetto di continuare a esistere. Lo stesso principio emerge osservando marketing e comunicazione. Comunicare un evento non significa soltanto diffondere le informazioni necessarie a portare persone in una determinata location e in una determinata data. Nel tempo, la

comunicazione contribuisce a costruire un'identità riconoscibile, a definire il posizionamento della manifestazione e a creare una relazione con il pubblico che può proseguire oltre la singola edizione. In particolare per gli eventi ricorrenti, il valore prodotto da una campagna non si esaurisce necessariamente con la partecipazione immediata: immagini, contenuti, linguaggi visivi e associazioni costruite attorno al nome dell'evento possono accumularsi e rafforzarne progressivamente la riconoscibilità. Anche sotto questo profilo emerge quindi una visione dell'evento come processo e non come episodio isolato. La stessa prospettiva permette di attribuire alla fase conclusiva un significato più ampio della semplice chiusura amministrativa. Una volta terminata la manifestazione, il confronto tra ciò che era stato programmato e quanto è realmente accaduto consente di individuare scostamenti, comprendere le cause delle criticità e riconoscere le soluzioni che hanno funzionato. La valutazione diventa particolarmente importante quando il format viene riproposto nel tempo, perché ogni edizione produce informazioni che possono essere utilizzate nella successiva. In questo modo l'evento non termina completamente con l'uscita dell'ultimo partecipante: continua attraverso il bilancio economico, i feedback, le relazioni costruite, i contenuti prodotti e le conoscenze acquisite dal gruppo organizzatore. L'esperienza diventa così parte del patrimonio dell'organizzazione e permette di affrontare i progetti successivi con una maggiore consapevolezza. Il caso After Class ha consentito di osservare queste dinamiche all'interno di un'esperienza concreta e di confrontare il quadro teorico con le decisioni che accompagnano effettivamente la realizzazione di un evento. La scelta di concentrarsi sulla terza edizione è risultata particolarmente utile perché il trasferimento dal Campus San Lazzaro alle Reggiane Parco Innovazione ha imposto di intervenire su diversi elementi di un format che aveva già attraversato due edizioni. Il cambiamento dello spazio ha richiesto nuovi interlocutori, un adattamento della configurazione dell'evento e la costruzione di relazioni adeguate al nuovo contesto. Wave ha mantenuto il ruolo di organizzatore, ma attorno al progetto si è sviluppata una rete composta dall'Università, da STU Reggiane, dalle istituzioni e dagli altri partner che hanno contribuito attraverso risorse economiche, spazi, servizi o competenze. Proprio questa esperienza rende evidente quanto le categorie analizzate separatamente nella parte teorica tendano a intrecciarsi quando vengono applicate. La definizione della planimetria non poteva essere conclusa indipendentemente dalle esigenze di sicurezza e dalle procedure autorizzative; palco e bar richiedevano contemporaneamente valutazioni economiche, tecniche e logistiche; la gestione di circa cinquanta persone rendeva necessaria una suddivisione delle responsabilità, ma anche strumenti che consentissero alle diverse aree di comunicare rapidamente tra loro. Durante la manifestazione, l'utilizzo delle radio e la presenza di un piccolo gruppo disponibile a intervenire trasversalmente sulle criticità rappresentano esempi molto semplici, ma significativi, di come una struttura pianificata debba conservare una certa flessibilità nel momento in cui viene messa alla prova dalla realtà. Anche

il modello economico di After Class ha offerto un riscontro concreto rispetto alle considerazioni sviluppate sul budget. La gratuità dell'ingresso, elemento coerente con la natura e con gli obiettivi dell'iniziativa, impediva di fare affidamento su una biglietteria capace di generare entrate prevedibili in funzione dei partecipanti. La sostenibilità doveva quindi essere costruita attraverso una combinazione di contributi, sponsorizzazioni e ricavi derivanti dal food & beverage. Il raggiungimento del break-even point, accompagnato da un avanzo limitato e destinato all'edizione successiva, risulta coerente con la natura associativa di Wave e con una concezione nella quale l'equilibrio economico rappresenta prima di tutto una condizione per dare continuità al progetto. Il caso studio ha però mostrato anche i limiti di una lettura del successo fondata esclusivamente sul risultato finanziario. La terza edizione, pur raggiungendo l'equilibrio economico previsto, ha registrato un'affluenza sensibilmente inferiore rispetto alle due precedenti. La presenza contemporanea di altri eventi rivolti a un pubblico simile, e in particolare di una manifestazione musicale gratuita di dimensioni maggiori, ha inciso sulla capacità di After Class di raggiungere i livelli di partecipazione attesi. Questo risultato introduce una considerazione importante: una buona organizzazione può ridurre numerosi rischi, ma non rende l'evento indipendente dal contesto nel quale viene realizzato. Il calendario, la concorrenza e le alternative disponibili per il pubblico rimangono variabili capaci di modificare il risultato anche quando il processo interno è stato correttamente pianificato. Allo stesso tempo, definire quell'edizione semplicemente come un insuccesso sulla base del numero di partecipanti restituirebbe una lettura altrettanto parziale. Nel corso dell'elaborato è emerso come la valutazione debba essere collegata alla pluralità degli obiettivi perseguiti e alle diverse prospettive degli stakeholder. Il risultato economico, il numero di presenze, la soddisfazione del pubblico, la riconoscibilità acquisita e la capacità di costruire relazioni non sono indicatori intercambiabili e possono restituire valutazioni differenti dello stesso evento. Nel caso di After Class, alla contrazione dell'affluenza si sono affiancati il mantenimento dell'equilibrio finanziario, una crescente riconoscibilità del format e indicazioni utili per ripensarne lo sviluppo. Anche le interviste qualitative realizzate con alcuni partecipanti, dalle quali è emersa la presenza di studenti provenienti da Modena, hanno fornito un segnale sull'attrattività dell'iniziativa oltre il solo contesto reggiano. La valutazione dell'edizione ha quindi assunto soprattutto una funzione di apprendimento. La difficoltà generata dalla sovrapposizione con altri appuntamenti ha contribuito a evidenziare l'utilità di una maggiore collaborazione tra soggetti che operano sul medesimo target. Da qui deriva la scelta di ampliare per le edizioni successive la rete dei partner coinvolti nell'organizzazione, cercando di trasformare almeno parte della frammentazione dell'offerta in una possibilità di collaborazione. Allo stesso modo, la ricerca di sponsor più continuativi e la decisione di reinvestire nell'evento una parte delle risorse prodotte dalle edizioni precedenti rispondono

all'esigenza di costruire progressivamente una base economica più stabile. Le prospettive di crescita del format, fino alla possibilità futura di una programmazione più ampia o di un'estensione anche a Modena, acquistano significato soprattutto se lette all'interno di questo percorso graduale. La crescita dimensionale, come mostrato fin dalle prime pagine dell'elaborato, porta infatti con sé nuove opportunità ma anche nuove esigenze organizzative. Aumentare pubblico, durata, programma e numero di soggetti coinvolti non significa semplicemente replicare su una scala maggiore ciò che già esiste; significa modificare la complessità del sistema e, di conseguenza, le capacità necessarie per governarlo. È forse proprio questo il punto che permette di ricondurre il caso studio alla riflessione più ampia sviluppata nel corso della tesi. Dalle prime forme della cultura rave ai festival contemporanei, e poi su una scala differente nell'esperienza di After Class, ritorna continuamente il rapporto tra un'idea relativamente semplice e la complessità necessaria per trasformarla in qualcosa che possa essere realmente vissuto dalle persone. L'evento esiste per il pubblico nel momento in cui accade, ma per l'organizzazione comincia molto prima e termina molto dopo. Tra questi due estremi si colloca il lavoro dell'event management: definire ciò che si vuole ottenere, comprenderne la fattibilità, costruire una rete di soggetti, distribuire risorse e responsabilità, programmare attività, comunicare con il pubblico, affrontare gli imprevisti e, infine, interrogarsi sui risultati ottenuti. Non tutto ciò che avviene durante un evento può essere progettato. L'atmosfera che si crea, le relazioni tra i partecipanti e il modo in cui ciascuno interpreta l'esperienza mantengono inevitabilmente una componente spontanea. È proprio questa imprevedibilità, del resto, a distinguere un'esperienza dal vivo da un prodotto interamente standardizzabile. Il compito dell'organizzazione non consiste quindi nel controllarne ogni elemento, quanto nel creare un contesto nel quale quella spontaneità possa svilupparsi senza compromettere sicurezza, sostenibilità e coerenza del progetto. In questa prospettiva, la gestione degli eventi può essere interpretata come una continua ricerca di equilibrio: tra pianificazione e capacità di adattamento, tra creatività e vincoli, tra esperienza e sostenibilità economica, tra specializzazione delle singole funzioni e necessità di mantenerle coordinate. È nell'incontro tra questi elementi che un concept iniziale smette di essere soltanto un'idea e diventa un evento concreto. Ed è nella capacità di osservare ciò che è accaduto, comprenderne anche gli scostamenti e utilizzare quell'esperienza per il progetto successivo che l'organizzazione può trasformare un singolo appuntamento in un processo capace di evolvere nel tempo.

BIBLIOGRAFIA

Andersson, T. D., & Getz, D. (2008). "Stakeholder Management Strategies of Festivals". *Journal of Convention & Event Tourism*, 9(3), 199–220.

Brown, S., Getz, D., Pettersson, R., & Wallstam, M. (2015). "Event evaluation: definitions, concepts and a state of the art review". *International Journal of Event and Festival Management*, 6(2), 135–157.

Carli, M. P., Milone, M., & Terenzio, M. C. (2025). *Gli eventi: dalla progettazione all'organizzazione. Manuale operativo di Event Management*. Nuova edizione aggiornata e ampliata. Milano: FrancoAngeli.

Cornwell, T. B., & Maignan, I. (1998). "An International Review of Sponsorship Research". *Journal of Advertising*, 27(1), 1–21.

Creazza, A., Colicchia, C., & Dallari, F. (2015). "Designing the venue logistics management operations for a World Exposition". *Production Planning & Control*, 26(7), 543–563.

Cserháti, G., & Szabó, L. (2014). "The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects". *International Journal of Project Management*, 32(4), 613–624.

De Geus, S., Richards, G., & Toepoel, V. (2016). "Conceptualisation and Operationalisation of Event and Festival Experiences: Creation of an Event Experience Scale". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(3), 274–296.

Dounavi, L.-E., Dermitzakis, E., Chatzistelios, G., & Kirytopoulos, K. (2022). "Project Management for Corporate Events: A Set of Tools to Manage Risk and Increase Quality Outcomes". *Sustainability*, 14(4), 2009.

Ferrari, S. (2022). *Event Marketing. I grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*. 4ª ed. Milano: Wolters Kluwer.

Getz, D. (2008). "Event tourism: Definition, evolution, and research". *Tourism Management*, 29(3), 403–428.

Getz, D., Andersson, T., & Larson, M. (2007). "Festival Stakeholder Roles: Concepts and Case Studies". *Event Management*, 10(2–3), 103–122

Gwinner, K. P., & Eaton, J. (1999). "Building Brand Image Through Event Sponsorship: The Role of Image Transfer". *Journal of Advertising*, 28(4), 47–57.

Jaimangal-Jones, D., Fry, J., & Haven-Tang, C. (2018). "Exploring industry priorities regarding customer satisfaction and implications for event evaluation". *International Journal of Event and Festival Management*, 9(1), 51–66.

Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020). "Managerial characteristics and budget use in festival organizations". *Journal of Management Control*, 31, 379–402.

Knardal, P. S., & Pettersen, I. J. (2015). "Creativity and management control – the diversity of festival budgets". *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 679–695.

Louw, L. B., & Esterhuyzen, E. (2022). “Disaster risk reduction: Integrating sustainable development goals and occupational safety and health in festival and event management”. *Jàmbá: Journal of Disaster Risk Studies*, 14(1), a1205.

Martella, C., Li, J., Conrado, C., & Vermeeren, A. (2017). “On current crowd management practices and the need for increased situation awareness, prediction, and intervention”. *Safety Science*, 91, 381–393.

Massa, S. (2025). *Event management e musica elettronica. Prassi operative*. Napoli: Guida Editori.

Nordvall, A., & Brown, S. (2020). “Evaluating publicly supported periodic events: the design of credible, usable and effective evaluation”. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 12(2), 152–171.

Nordvall, A., Pettersson, R., Svensson, B., & Brown, S. (2014). “Designing Events for Social Interaction”. *Event Management*, 18(2), 127–140.

Reynolds, S. (2013). *Energy Flash: A Journey Through Rave Music and Dance Culture*. London: Faber & Faber.

Salaun, V. (2017). “Which evolutions of event logistics? The impact of cashless in music festivals”. *Logistique & Management*, 24(3–4), 207–214.

Smith, W. W., Litvin, S. W., Canberg, A., & Tomas, S. (2010). “Setting parameters: operational budget size and allocation of resources”. *International Journal of Event and Festival Management*, 1(3), 238–243.

Tafesse, W. (2016). “Conceptualization of Brand Experience in an Event Marketing Context”. *Journal of Promotion Management*, 22(1), 34–48.

Van Niekerk, M., & Getz, D. (2016). “The Identification and Differentiation of Festival Stakeholders”. *Event Management*, 20(3), 419–431.