

**Prof. Sergio Cherubini**  
**Ordinario di Marketing**  
**Università di Roma Tor Vergata**  
[cherubini@economia.uniroma2.it](mailto:cherubini@economia.uniroma2.it)

**Prof. Gennaro Iasevoli**  
**Associato di Marketing**  
**Università LUMSA di Roma**  
[iasevoli@lumsa.it](mailto:iasevoli@lumsa.it)

## **IL MARKETING PER GENERARE VALORE NEL SISTEMA EVENTO (\*)**

### ***Premessa***

Da qualche tempo è sempre più evidente la crescita dell'importanza degli eventi, a livello sia nazionale che internazionale, e inoltre si assiste a una loro diversa interpretazione: da strumenti di marketing per altri prodotti o servizi oggi si sono sempre più spesso considerati in modo più esplicito come vere e proprie attività di business e con una loro specifica autonomia e professionalità.

Il fenomeno risulta abbastanza percepibile in modo empirico, mentre risulta più complesso dimensionarlo in termini statistici dal momento che in molti casi gli eventi, nella loro varia forma, risultano conteggiati sotto voci diverse.

Un punto di riferimento può essere, sicuramente, la spesa degli italiani per spettacoli, sebbene non tutto gli spettacoli possono essere annoverati tra gli eventi così come non sempre accade gli eventi spettacolo non rientrano tra gli eventi a pagamento.

La tabella 1 riporta l'entità della spesa per spettacoli in Italia nel 2002, da cui si può osservare la sua consistenza e articolazione.

In particolare, si rileva che la spesa del pubblico per lo spettacolo e lo sport in Italia, elaborata in base ai biglietti venduti, è stata di circa 1.400 milioni di euro, che indicano un aumento del 7% rispetto al 2001, in cui erano stati spesi oltre 1.300 milioni di euro; più dettagliatamente, per il settore delle attività teatrali e musicali, sono stati spesi oltre 458 milioni di euro, e cioè quasi il 12% in più rispetto ai 410 del 2001. In questo ambito risultano in forte crescita la spesa relativa agli spettacoli di varietà, ai recital letterari, alle commedie musicali e ai concerti di musica leggera. Di oltre 629 milioni di euro è la spesa per il cinema, che è aumentata del 6,8% rispetto al 2001 (589 milioni di euro circa), mentre è invece diminuita (-2,1%) quella relativa alle manifestazioni sportive, che è passata dagli oltre 331 milioni di euro del 2001 ai 324 circa del 2002. Lo sport più popolare risulta comunque il calcio, per un totale di spesa di quasi 240 milioni di euro. Di gran lunga inferiore la spesa per gli altri sport, tra cui l'automobilismo, con quasi 30 milioni di euro, e la pallacanestro, con oltre 26 milioni di euro.

Cinema	629.384.678,57
Teatro di prosa	147.390.676,83
Spettacoli di musica leggera	114.077.910,76
Teatro lirico	78.302.263,27
Rivista e commedia musicale	44.510.115,13
Concerti di musica classica	32.355.353,13
Varietà ed arte varia	11.227.953,25
Concerti di danza	9.877.905,29
Balletto classico e moderno	6.303.730,24
Concerti jazz	5.366.815,72
Operetta	2.654.366,45
Teatro di prosa dialettale	2.523.234,01
Teatro di prosa repertorio napoletano	1.818,430,03
Burattini e marionette	1.233.536,31
Recital letterari	685.557,15
<b>Totale</b>	<b>1.085.793.432,68</b>

**Tab. 1 La spesa per spettacolo nel 2002**

Fonte: SIAE

Calcio serie A - B e internazionale	175.483.559,05
Calcio serie C ed inferiorie	64.100.493,78
Automobilismo	29.536.235,23
Pallacanestro	26.377.030,35
Motociclismo	9.315.826,17
Sport vari senza scommesse	7.598.452,92
Pallavolo	3.956.874,91
Corse Cavalli (ingressi)	2.041.529,92
Sport Invernali	1.500.275,50
Rugby	1.438.660,10
Tennis	1.124.371,12
Pugilato	516.768,59
Concorsi Ippici	344.495,25
Nuoto e Pallanuoto	243.509,50
Ciclismo	198.623,90
Baseball	167.817,50
<b>Totale</b>	<b>324.066.171,798</b>

**Tab. 2 La spesa per sport nel 2002**

Fonte: SIAE

Un altro punto di riferimento può essere il settore congressuale dove gli eventi (tab. 3) organizzati nel primo semestre del 2004 sono stati circa 64.000 mila (il 17% in più rispetto allo stesso semestre del 2003), i quali hanno coinvolto circa 12 milioni di persone (+13%), per un totale di circa 19 milioni di giornate congressuali (+8%).

	I semestre 2003	I semestre 2004	Delta (%)
Incontri	54.501	64.157	17,7
Partecipanti	10.371.749	11.722.786	13,0
Giornate di presenza congressuale	17.235338	18.557.275	7,6

**Tab. 3 L'attività congressuale in Italia nel I semestre 2004**

Fonte: Osservatorio Congressuale Italiano

Un altro aspetto molto significativo riguarda l'importanza crescente che viene attribuita agli eventi congressuali non solo dalle imprese ma anche dagli altri enti e organizzazioni, come risulta dalla tabella 4.

Imprese	Enti pubblici	Partiti politici e sindacati	Associazioni scientifiche	Associazioni religiose	Associazioni culturali	Associazioni sportive
+20,97%	+11,45%	+25,48%	+6,24%	+5,09%	4.82%	+6,04%

**Tab. 4 La dinamica degli eventi congressuali: variazioni I semestre 2004**

Fonte: Osservatorio Congressuale Italiano

Un ulteriore aspetto che può fornire una qualche indicazione statistica è anche la crescita, sotto vari punti di vista, delle fiere (nella tabella 5 sono riportati alcuni dati piuttosto significativi), in particolare a Milano il sistema fieristico genera un giro d'affari commerciale e turistico stimato in 2,3 miliardi di euro. Le manifestazioni internazionali in Italia sono passate da 150 nel 1985 a 168 nel 2003, gli espositori totali da 88.519 a 104.113 e soprattutto i visitatori esteri da 525.377 a 895.111 sempre nello stesso periodo.

Superfici affittate	8.082.214 mq
Espositori totali	174.113
Espositori diretti	139.603
Visitatori totali	24.423.885
Totale manifestazioni	1.218

**Tab. 5 Manifestazioni fieristiche in Italia nel 2003**

Fonte: elaborazioni Cermes-Bocconi

In termini generali un altro segnale dell'attenzione crescente per gli eventi si può avere collegandolo allo sviluppo del marketing territoriale e più specificatamente per il city marketing, dove molti fattori d'intervento si richiamano proprio all'organizzazione di eventi a beneficio sia dei turisti sia della popolazione locale. Un recente esempio è quello di Genova, che cerca di riposizionarsi, dopo il declino dell'industria pesante, con manifestazioni come quella che la vede Capitale europea della cultura per il 2004; oltre 1,7 milioni di persone hanno seguito 167 manifestazioni, ma soprattutto è stato attivato un piano di ristrutturazione per il miglioramento del sistema museale e del patrimonio architettonico e ambientale.

Per certi versi anche Torino, nel suo nuovo piano di sviluppo territoriale attribuisce grande importanza all'effettuazione delle Olimpiadi invernali del 2006. D'altronde eventi come le Olimpiadi generano un giro di affari diretto e indiretto estremamente rilevante, che nel caso, soprattutto, di Los Angeles, Seul, Barcellona è stato valutato molto positivo (è stato stimato che le Olimpiadi estive attirano oltre 4 miliardi telespettatori).

Al riguardo lo spettacolo televisivo può essere un altro indicatore dell'importanza degli eventi e in Italia risulta che i dieci spettacoli televisivi con il massimo i audience sono proprio specifici eventi a partire dalle Olimpiadi e dai Campionati mondiali di calcio per arrivare anche al festival di Sanremo.

Queste valutazioni sono ulteriormente confermate se si volge lo sguardo al contesto mondiale: è possibile leggere i dati in differenti modalità e con diverse angolature, ma il risultato è sempre lo stesso: il fenomeno degli eventi a livello mondiale è in forte crescita e si configura, in particolare, come una delle leve di marketing più dinamiche tra quelle a disposizione delle imprese e delle organizzazioni.

Ad esempio, se si analizza il mercato statunitense degli eventi risulta che nel 2003 sono stati organizzati oltre 12.000 mostre e fiere commerciali, sono stati tenuti oltre un milione di *meetings* e globalmente il settore vale almeno 100 miliardi di dollari. Inoltre, come risulta da alcune ricerche empiriche (Westcott M., Vallee R., 2004) emerge che i manager nell'allocazione delle risorse

intendono attribuire un peso maggiore all'*event marketing* rispetto al passato (nel 2003 il 47% dei manager intervistati intendeva attribuire un'importanza crescente agli eventi rispetto al 40% del 2002). Tale tendenza è giustificata dal fatto che sempre più frequentemente gli eventi sono inseriti nelle strategie di gestione e sviluppo delle relazioni con la clientela; non è un caso che i quattro principali obiettivi attribuiti alle iniziative di *event marketing* sono: 1) il supporto nel lancio di nuovi prodotti, 2) l'incremento delle vendite, 3) il miglioramento delle relazioni con la clientela, 4) attività di formazione relativa all'offerta aziendale.

Eppure, nonostante i dati evidenzino che il fenomeno degli eventi rappresenti uno di quelli strategicamente sempre più rilevanti nell'ambito delle politiche di marketing, dal lato della dottrina si rileva un interesse piuttosto limitato e focalizzato soprattutto sugli aspetti organizzativi del fenomeno e meno su quelli analitici e strategici. In questo ambito, l'obiettivo che si pone il contributo è quello di analizzare innanzitutto il quadro concettuale del marketing degli eventi; successivamente, si approfondiscono le tipologie e le fasi di un evento, nonché gli *stakeholders* coinvolti al fine di identificare le azioni operative di marketing. In particolare, partendo dai benefici che - in un'ottica della clientela - si possono ottenere dagli eventi, si cercherà di comprendere quali elementi potrebbero determinare il valore di un evento (*customer based event equity*) e soprattutto di evidenziare la necessità di un modello integrato di valutazione di quest'ultimo (*event marketing scorecard*), che consenta a tutti gli operatori di agire con maggiore finalizzazione.

## 1 Definizione di eventi

Quando ci si avvicina al mondo degli eventi una delle problematiche principali è quella di circoscrivere il campo di indagine e di approfondimento. In effetti, le difficoltà derivano dalla natura stessa degli eventi: infatti, siamo di fronte a un fenomeno multivariegato e di conseguenza risulta molto rischioso circoscriverlo in poche categorie o esempi.

La definizione secondo il Dizionario Zingarelli è semplice: “avvenimento o iniziativa di particolare rilievo”, ma è difficile fissarne i confini.

Rispetto a questo tema la dottrina ha fornito numerose definizioni del fenomeno degli eventi, evidenziano di volta in volta alcuni elementi caratterizzanti. In particolare, Getz (1993), uno degli studiosi che più approfonditamente si è occupato del tema in esame, parla ad esempio di “una celebrazione pubblica tematizzata” e successivamente sottolinea che devono avere una “durata limitata nel tempo” (1997).

In effetti, nel 1997 Goldblatt sottolineava nuovamente l'elemento celebrativo degli eventi (“un evento speciale è riconoscibile in uno specifico momento temporale per l'intenzione e per i rituali svolti al fine di soddisfare dei bisogni”). Anche McDonnel (1999) ritiene che gli eventi siano “rituali specifici ... o celebrazioni che sono consciamente programmate e realizzate per rimarcare occasioni in qualche modo speciali” e che è di fatto impossibile proporre una definizione esaustiva in grado di inglobare tutte le categorie e varietà di eventi.

Sul concetto di relazioni tra soggetti si sofferma anche Van Der Wagen (2001) il quale ritiene che “la maggior parte degli eventi sono di fatto relazioni all'interno di una comunità”. Questa teoria è supportata anche da Douglas e altri (2001) che identificano “i festival delle comunità e gli eventi da essi originati ... come un bisogno originato dalla stessa comunità per celebrare momenti o caratteristiche del proprio modo di intendere la vita (*lifestyle*) o la storia”.

Partendo dal concetto di evento, si forniscono anche alcune concettualizzazioni riguardanti il marketing applicato agli eventi come quella proposta da Behrer e Larsson (2001) i quali si riferiscono a questi ultimi come “un tentativo di coordinare la comunicazione intorno a un evento sponsorizzato. L'evento è un'attività che consente di raggiungere un target in un preciso luogo e tempo, una riunione dove si indirizzano dei messaggi e si svolgono attività ricreative”.

Douglas et altri (2001) si riferiscono ai festival e agli eventi “come quelle occasioni in cui le persone si uniscono per celebrare, dimostrare, lavorare, onorare, ricordare, socializzare, eccetera”.

La maggior parte di queste definizioni partono dal presupposto che un evento nasca come celebrazione di una cerimonia o di un rito di una comunità; questo “presupposto originario” degli eventi lo si ritrova anche nella definizione proposta dalla *International Festival and Events Association* (IFEA) che nel 2002 postula che i “festival, gli eventi e le celebrazioni civiche sono i fondamenti di quelle caratteristiche che distinguono le comunità di esseri umani. Lo sviluppo di tali comunità nel mondo dipenderà in parte anche dall’esistenza degli eventi celebratori” .

Shone e Parry (2004) evidenziano alcuni elementi distintivi degli eventi ed in particolare ritengono che questi ultimi possano essere intesi come “that phenomenon arising from those non-routine occasions which have leisure, cultural, personal or organizational objectives set apart from the normal activity of daily life, whose purpose is to enlighten, celebrate, entertain or challenge the experience of a group of a people”. In realtà, se da un osservano che le caratteristiche degli eventi sono l’unicità e la non ripetitività (non-routine), dall’altro specificano che vi sono una molteplicità

Ma l’aspetto probabilmente più significativo riguardante gli eventi è comunque la presenza di persone fisiche che si aggregano per un determinato fine. In realtà, è opportuno ricordare che le figure che a vario titolo possono essere coinvolte e interessate ai contenuti e allo svolgimento dell’evento possono essere numerose e anche con caratteristiche notevolmente differenti.

## **2 Le tipologie di eventi**

L’aumento della numerosità degli eventi è chiaramente correlata all’aumento delle tipologie di eventi oggi presenti nella realtà dei nostri tempi. Ciascuna tipologia ha delle sue specificità, pur nell’ambito di una caratterizzazione comune; ne consegue che anche dal punto di vista del marketing si tratta di definire con precisione il tipo di evento da realizzare per poterlo sviluppare al meglio.

Innanzitutto, ci si può riferire alle differenti aree di attività: in tal senso si possono distinguere gli eventi culturali, religiosi, politici, sportivi, musicali, teatrali, cinematografici, eno-gastronomici, folkloristica, commerciale, tecnologica, associazionistica, celebrativa, lavorativa, ecc. ognuna di queste può a sua volta articolarsi in vario modo. Qui di seguito si riporta un elenco delle tipologie più frequenti.

### *Eventi spettacolo/pratica*

Una prima distinzione può riguardare la finalità delle partecipazioni. In molti casi si tratta di eventi in cui le presenze delle persone è finalizzata ad assistere a qualche spettacolo o esibizione: questo naturalmente avviene in eventi come i concerti, le mostre, le manifestazioni sportive professionistiche, ecc. In altri casi le persone sono interessate a svolgere un ruolo più attivo come ad esempio nelle manifestazioni sportive amatoriali (maratone, ecc.).

### *Eventi a calendario/a data libera*

Nel primo caso si tratta di eventi che devono essere collocati entro un calendario generale e, pertanto, sono vincolati dagli altri eventi. In altri casi l’organizzatore è libero di scegliere la data a lui più gradita non dovendo chiedere l’autorizzazione a nessuno o, comunque, adeguarla alle scelte di altri organizzatori.

### *Eventi profit/ no profit*

In molti casi l’organizzazione di un evento si aspetta di conseguire un profitto a valle della manifestazione; in altri casi non vi è questo obiettivo in quanto la finalità è intrinseca all’evento come nel caso di eventi religiosi o politici.

*Eventi internazionali/locali*

Sempre più spesso vi sono eventi che generano un interesse fortemente internazionale come nel caso di eventi sportivi (le Olimpiadi o gli eventi musicali tra cui ad esempio il *Pavarotti&Friends*) ; in altri casi l'evento è strettamente locale fino ad arrivare a eventi di quartiere.

*Eventi con partecipanti internazionali/Locali*

Al di là dell'interesse più o meno esteso, un'altra distinzione può ricondursi al tipo di protagonisti: talvolta anche una manifestazione locale può avere dei protagonisti internazionali così come una manifestazione internazionale può presentare per specifiche ragioni dei protagonisti più locali.

*Evento periodico/Occasionale*

Taluni eventi hanno una loro cadenza periodica, per lo più annuale, mentre altri hanno una effettuazione una tantum, legata a specifiche situazioni.

*Evento localizzato/Tour*

Oltre agli eventi che hanno una loro effettuazione in un solo luogo e in una sola data, sempre più spesso, soprattutto se l'evento è di successo, può essere portato in giro ripetendosi in modo più o meno analogo in diverse località.

*Evento monotematico/Pluritematico*

Un'altra distinzione tra gli eventi può riguardare l'impostazione basata su un solo tema, ad esempio, la fiera del vino, o con un'impostazione basata su molteplici temi, come nel caso della "mostra del gusto" oppure, nel caso dello sport, le Olimpiadi, in cui svolgono gare di diverse tipo, o i Campionati mondiali di calcio o altro specifico sport.

*Evento Pubblico/Privato*

In alcuni casi l'evento è realizzato da un organismo pubblico, come il comune o la regione, mentre in altri casi da una società privata, appositamente creata o specializzata.

*Evento con sede fissa /Sede diversa*

Spesso l'evento è organizzato sempre nello stesso luogo, come nel caso del Festival di Sanremo o del Salone Nautico di Genova, in altri casi viene svolto in località diverse come nel caso delle Olimpiadi.

*Evento con professionisti/volontari*

La complessità organizzativa di un evento, soprattutto quando è circoscritto in una singola occasione, richiede molto spesso il ricorso a volontari, anche per contenere i costi, come nel caso di manifestazioni politiche o religiose, mentre in altri casi si preferisce avere dei professionisti, che assicurino una maggiore consapevolezza e sicurezza operativa. naturalmente in molti casi vi è anche una formula mista.

*Eventi mono segmento /plurisegmento*

Con riguardo ai destinatari dell'evento si possono distinguere eventi per ragazzi, adulti, anziani, ecc. come nel caso di eventi sportivi destinati a specifiche categorie: allievi, juniores, liberi, seniores, ecc.

*Eventi di un giorno/più giorni*

Molto spesso un evento si realizza nell'arco di una giornata, ma può accadere che abbia una durata superiore fino ad arrivare a quindici-venti giorni.

*Eventi con mono-organizzazione/pluri-organizzazione*

Per lo più la realizzazione di un evento è svolta da una singola organizzazione, interamente responsabile, ma talvolta esiste un pool composta da più organizzazioni o per ripartire il rischio o per contare su maggiori competenze e relazioni.

*Eventi con organizzazioni occasionali/Organizzazioni stabili*

Talvolta viene costituita un'organizzazione apposita per gestire uno specifico evento, come il TOROC 2006 per le Olimpiadi di Torino, altre volte si ha un'organizzazione stabile nel tempo dedicata specificamente all'evento o a più eventi anche diversi tra loro.

La molteplicità delle situazioni possibili sopra esposta evidenzia immediatamente la complessità e l'articolazione su più fronti che si deve gestire nell'organizzazione di un evento. In effetti, da qualche anno si è avuta una crescita della professionalità richiesta agli organizzatori, in particolare delle competenze necessarie a sviluppare funzioni che non sono più semplicemente tecniche ma anche manageriali nel senso più ampio del termine.

### **3 L'evento come sistema**

La varietà degli eventi si accompagna anche con la loro complessità così che un evento viene sempre più a configurarsi come un vero e proprio “sistema” che, per essere di successo, richiede la presenza di molteplici protagonisti di natura spesso differente e con vari obiettivi. L'evento, infatti, si configura sempre più come un mix di prodotti e servizi che devono essere ben miscelati e coordinati per raggiungere gli obiettivi prefissati<sup>1</sup>.

Per assicurare un'efficace combinazione di questi fattori tangibili e intangibili è quasi sempre necessario l'apporto di molteplici operatori sia pubblici sia privati così da costituire un network a progetto, data la natura temporalmente limitata dell'evento, che deve essere ben selezionato e organizzato.

Ne consegue l'importanza di una attenta individuazione degli apporti necessari e, quindi, del disegno del network così come una successiva capacità di coordinare, formalmente e informalmente, il team che si è costituito. In particolare per il marketing emerge l'importanza della collaborazione e, di conseguenza, delle alleanze sintetizzabili nel concetto di co-marketing<sup>2</sup>.

Anche nel caso degli eventi la loro fase espansiva si accompagna a un crescente stato di concorrenzialità (tutti vogliono organizzare eventi) così che, in maniera più marcata rispetto al passato, le relazioni instaurate e intrattenute dall'organizzatore/promotore dell'evento con tutti i componenti dei sovra-sistemi in cui esso è inserito, così come le interazioni e le relazioni con tutti gli elementi e le risorse che in genere sono necessarie allo svolgimento operativo dell'evento, rappresentano senza dubbio una variabile in grado di incidere in maniera significativa sulle probabilità di successo dell'evento stesso e, quindi, sul suo valore.

<sup>1</sup> Questa impostazione è già presente nell'articolo di Sergio Cherubini e Giorgio Eminente (1986), Dal prodotto al sistema (passando per i servizi), pubblicato su L'Impresa, n. 5-6

<sup>2</sup> Su questo fronte la pubblicistica è ormai molto sviluppata. Tra gli altri si possono ricordare: Lorenzoni G. (ed.) (1982), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, EtasLibri; Grandinetti R. (1993), *Reti di marketing*, EtasLibri; Hakanson H., Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge; Cherubini S. (1998), *Il Co-Marketing sportivo*, Franco Angeli; Erickson G.S., Kushner R.J. (1999), *Public event networks: an application of marketing theory to sporting events*; AA.VV. (1999), *Relazioni interaziendali e dinamica competitiva*, Convegno AIDEA, Mc Graw Hill; Ferrero G., Cherubini S. (1999), *Dalle transazioni alle relazioni, ai network: il caso dello sport*, Convegno AIDEA, Mc Graw Hill; Cherubini S., Iasevoli G. (2000), *Co-Marketing. Tipologie, potenzialità e applicazioni*, relazione presentata al Convegno “Le tendenze del marketing in Europa”; Iasevoli G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli.

Del resto, uno dei compiti che dovrebbero interessare il cosiddetto *event manager* è proprio quello di garantire che il sistema evento riesca a interagire in maniera funzionale con gli elementi dell’ambiente esterno, assicurando al tempo stesso il perseguimento di quelle finalità e obiettivi ritenuti prioritari, e garantendo infine un “rispetto” del clima sociale e della comunità in cui l’evento è organizzato ed è inserito.

In effetti, proprio da tali brevi considerazioni, emerge che oggi un evento deve essere appropriatamente considerato come un sistema economico e sociale, a cui prendono parte una molteplicità di attori e di cui si interessa – più o meno esplicitamente – un altrettanto consistente numero di interlocutori. Proprio su tale principio si fonda la teoria degli *stakeholder*<sup>2</sup>, secondo la quale la dimensione sociale dell’impresa o dell’ente organizzatore si affianca a quella più propriamente imprenditoriale, e conseguentemente è opportuno che gli effetti dell’evento garantiscano un giusto equilibrio tra gli obiettivi strettamente economici e le altre ricadute tra cui anche quelle di natura sociale.

Accogliendo questa visione dell’evento come sistema sociale a “finalità plurime”, ne consegue una serie di indicazioni tra loro strettamente connesse:

- in aggiunta ai tradizionali apportatori di quote di capitali vi possono essere altre categorie (gli *stakeholders* appunto) che possono anche condizionare la gestione dell’evento favorendo la creazione di situazioni positive o negative all’attività dell’evento stessa;
- gli *stakeholders* sono interessati oltre ai risultati economici anche, e in alcuni casi soprattutto, al valore sociale che l’organizzazione o gli eventi da essa organizzati sono in grado di generare (Carroll, 1993). In particolare, si sottolinea che gli *stakeholders* possono essere suddivisi in due macrocategorie: 1) primari, ovvero quegli attori che hanno una relazione formale, ufficiale o contrattuale; 2) secondari, ovvero tutti gli altri.

Tutto ciò porta ci porta ad affermare che nell’ambito della pianificazione delle attività e del successivo controllo dei risultati è fondamentale non trascurare nessuna “*event stakeholder relationship*,” e conseguentemente ricercare tutte le migliori prassi nel gestire operativamente tali relazioni<sup>3</sup>. In effetti, proprio ragionando in termini di relazione è bene sottolineare che gli *stakeholders* di un evento (*event stakeholder*) sono più numerosi e anche diversi da quelli che ad esempio potrebbero riguardare l’agire di un’impresa. Come Reid e Arcodia hanno sottolineato (2002, p.492), gli *stakeholders* di un evento sono quei “gruppi o persone che possono influenzare o essere influenzate dall’esistenza di un evento. In particolare, gli *stakeholders* primari sono quegli individui o gruppi senza il cui supporto l’evento cesserebbe di esistere, mentre i secondari sono quegli attori che pur non essendo coinvolti direttamente nell’evento possono seriamente influenzare o addirittura impedire il successo dell’evento”.

#### **4 Gli stakeholders di un evento**

Ponendosi nell’ottica di chi deve organizzare un evento, è possibile affermare che gli *stakeholders* primari possono essere essenzialmente raggruppati nelle seguenti categorie:

---

<sup>3</sup>«A stakeholder is any group or individual who can affect, or is affected by the achievement of a corporation’s purpose. Stakeholders include employees, customers, suppliers, stockholders, banks, environmentalists, government and other groups who can help or hurt the corporation». Freeman (1984).

<sup>4</sup> Con riferimento al termine relazione, si possono individuare differenti approcci metodologici e interpretativi, ovvero: 1) possibili collegamenti tra parti di una stessa struttura più ampia o di strutture differenti; 2) interazioni che si sviluppando all’interno del sistema con l’intento di realizzare una specifica attività di interesse del sistema stesso; 3) interazioni inter-sistemiche, come contatti continuativi avviati e sviluppati tra sistemi diversi per la realizzazione di specifiche attività finalizzate a conseguire obiettivi comuni.



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

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

- *le istituzioni locali e/o centrali*. Le istituzioni coinvolte in un evento possono variare a secondo dell’importanza e della dimensione di un evento, e in ogni caso possono influire sullo svolgimento dell’evento attraverso la definizione delle politiche e delle procedure da rispettare;
- *la comunità ospitante*. La comunità ospitante è inclusa tra gli *stakeholders* in conseguenza del fatto che in genere gli eventi sono svolti in un’area geografica circoscritta in cui vivono ed operano cittadini e imprese. Conoscere le loro aspettative, le loro caratteristiche socio-demografiche-psicologiche può essere d’aiuto al manager al fine di ridurre il loro disappunto nei confronti degli effetti negativi generati dall’evento (si pensi ad esempio all’incremento del traffico cittadino generato da un evento nella zona circostante il luogo di svolgimento) o comunque per enfatizzare i benefici dell’evento stesso (si pensi all’incremento dell’indotto turistico generato da un evento);
- *i servizi pubblici*. In questo ambito rientrano tutti i servizi pubblici che vanno dai trasporti ai parcheggi, all’igiene ambientale, ecc. così come quelle organizzazioni *spettatori*, vale a dire coloro che hanno un limitato coinvolgimento nell’evento e che prevalentemente si “limitano” ad osservarlo;
- *i servizi di emergenza*, che offrono servizi di polizia, di assistenza medica, di assistenza contro gli infortuni e incendi, eccetera. Sebbene siano inserite nel contesto degli *stakeholders* secondari, in realtà il loro ruolo sullo svolgimento dell’evento è fondamentale e non solo nelle situazioni di crisi; al tempo stesso è opportuno ricordare che gli eventi non sempre hanno una percezione positiva da parte di queste organizzazioni a causa dell’incremento dei costi e del carico di lavoro che essi comportano;
- *il sistema economico-produttivo del territorio ospitante*. Il sistema economico produttivo include tutte quelle imprese che offrono servizi di varia natura ai partecipanti e ai visitatori, anche in termini di marketing e di *sponsorship*. Dal momento che la spesa di una persona che partecipa ad un evento non si circoscrive al solo pagamento del biglietto ma interessa anche i servizi di viaggio, pernottamento, ristorazione, shopping, intrattenimento e cultura, ecc., si comprende perché oggi molte istituzioni locali sono interessate al fenomeno degli eventi quale leva per praticare delle azioni di marketing territoriale e per incidere sull’economia dell’area di pertinenza;

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

Anche in un'ottica di sviluppare comportamenti adattivi – piuttosto che proattivi - in seguito all'emergere di contingenze ambientali<sup>4</sup>, emerge sempre più l'importanza di gestire efficaci e stabili relazioni con tutti gli interlocutori dell'evento: infatti, se da un lato l'emergere di contingenze richiede la necessità di risposte organizzative destinate a garantire lo svolgimento e il buon fine dell'evento, dall'altro non si può dimenticare che tali cambiamenti debbono essere attuati e condivisi se non altro con gli *stakeholders* primari.

Ne consegue che chi organizza l'evento, dovendo gestire quest'ultimo come un vero e proprio sistema vitale<sup>5</sup>, pone in essere relazioni e interazioni con tutto il contesto al fine di assicurarsi lo sviluppo e la sopravvivenza.

## 5 Le principali fasi di un evento

La varietà e complessità degli eventi deve essere successivamente calata in una realtà piuttosto articolata che prevede normalmente un processo che deve partire da lontano anche se si sostanzia spesso in pochi giorni di effettuazione. A titolo estremo si pensi ai giochi olimpici in cui si deve cominciare a organizzare la candidatura per ottenere la designazione a sede delle gare addirittura dieci anni prima per una manifestazione che si realizza sostanzialmente nell'arco di due settimane. Nell'organizzazione di ogni evento si possono identificare, sinteticamente, alcune principali attività che partono dall'*event idea* per arrivare alla *valutazione post evento*. In particolare si possono riscontrare, negli eventi di maggior e duraturo successo, le seguenti fasi di lavoro:

1. Event idea
2. Service concept
3. Economic analysis
4. Fattibilità
5. Business plan & Organization
6. Esecuzione
7. Consuntivazione
8. Valutazione.

Per sviluppare queste fasi è sempre più necessario l'apporto di molteplici funzioni capaci di contribuire alla gestione della già citata complessità organizzativa. Tradizionalmente la funzione

<sup>4</sup> Per una precisa formulazione delle teorie delle contingenze si veda R. Cafferata (1995), *Sistemi ambiente e innovazione*, Giappichelli, p. 56 e ss.

<sup>5</sup> Secondo la definizione di Golinelli, un sistema vitale può essere inteso come «un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente». Golinelli G.M. (2000), *L'impresa sistema vitale*, Cedam, p. 110.

nella quale s'identificava un evento era quella "tecnica", sia essa riferita allo sport, alla musica, ecc. progressivamente si sono aggiunte altre dimensioni a partire da quella logistica per arrivare a quella economico-finanziaria e, infine, commerciale.

Solo in tempi relativamente recenti si è compreso che un evento di successo ha bisogno di un forte supporto commerciale, ma fino a qualche tempo fa questo supporto tendeva a identificarsi essenzialmente nella ricerca di sponsor. Questa visione è certamente inadeguata e insufficiente in quanto il marketing professionale coinvolge molti altri aspetti che conducono alla costruzione di un progetto articolato con più partner dove ognuno può portare il suo contributo che è certamente economico ma anche di know how, relazioni ed esperienze. In questa ottica un evento deve essere interpretato come un progetto e, quindi, ci si può ricondurre alle esperienze e metodologie proprie del *project management* e delle sue attività. In questa nuova prospettiva la funzione commerciale si è ampliata fino ad arrivare a un vera e propria attività di marketing nel senso più completo del termine.

	FUNZIONI			
FASI	Tecnica	Amministrazione	Logistica	Marketing
Event idea				
Service concept				
Economic analysis				
Fattibilità				
Business Plan				
Organization				
Esecuzione				
Consuntivazione				
Valutazione				

Tab. 6 Principali fasi e funzioni di un evento

## 6 Il marketing degli eventi

L'avvento sistematico del marketing nell'organizzazione di eventi è, come detto, abbastanza recente ed è ancora in corso la sua evoluzione. In effetti per comprendere al meglio quale può essere il valore aggiunto del marketing a un evento di successo ci si riferisce, da un lato, ai vari *stakeholders* da coinvolgere e, da un altro lato, alle varie fasi precedentemente indicate.

Per il primo punto si deve dire che in un evento il marketing si trova di fronte una molteplicità di operatori con cui stabilire una relazione positiva e, di conseguenza, ci si deve riferire a tutte le classiche tipologie di marketing: da quello rivolto alle persone (consumer marketing) a quello alle aziende (business marketing), a quello alla pubblica amministrazione (public marketing), a quello alla comunità (social marketing), a quello dei protagonisti (star system marketing).

La capacità di coordinare tutti questi vari fronti comporta, auspicabilmente, l'avvio di un circolo virtuoso per cui se si hanno molti spettatori è più facile avere molti partner/sponsor, avere il sostegno della pubblica amministrazione e del territorio così come avendo il supporto di questi partner è più facile organizzare un evento importante e, di conseguenza, avere i migliori protagonisti e molti spettatori.

Senza soffermarsi approfonditamente su questi aspetti, in quanto si rimanda a testi specializzati sui singoli fronti del marketing, si può ricordare come sia essenziale cambiare la logica e la pratica del marketing nelle diverse situazioni che il marketing manager di un evento è chiamato ad affrontare.

Nel caso del *marketing alle persone* si tratta, normalmente, di attivare un processo emotivamente interessante, in cui il potenziale partecipante trovi elementi differenzianti rispetto ad altre forme di uso del tempo. In ogni caso è essenziale l'attività di comunicazione rispetto alla quale bisogna

trovare argomenti non solo informativi (peraltro essenziali) ma anche persuasivi. Anche il prezzo deve essere valutato attentamente in considerazione dell'elasticità della domanda ma soprattutto dei suoi segmenti, giacché non si tratta solo di avere il massimo ricavo ma anche il massimo pubblico possibile per attivare un'atmosfera attraente e per gratificare i partner/sponsor. Infine, la qualità dell'evento è ovviamente al centro dell'attenzione del marketing in quanto si deve curare sia la prestazione primaria (tipo di attività ed eccellenza dei protagonisti), ma anche le prestazioni secondarie e ausiliarie (a partire dalla data e dal luogo per arrivare alla sicurezza, ai collegamenti, ai servizi di ristoro, ecc.). Nell'ambito della qualità si può collocare anche l'attenzione all'accesso in termini sia di location operativa, sia dei punti di vendita degli eventuali biglietti d'ingresso.

Nel caso del *marketing alle aziende* bisogna distinguere ovviamente se si tratta di partner/sponsor commerciali, tecnici, mediatici in quanto i loro interessi cambiano chiaramente. In ogni caso si può dire che i loro comportamenti tendono ad essere più razionali (anche se in taluni casi soprattutto gli sponsor commerciali sono più emotivi delle persone) e di conseguenza il marketing deve essere preparato a presentare dati e ragioni a sostegno della richiesta di coinvolgersi nell'evento. In molti casi si tratta di fare una vera e propria consulenza al partner per fargli cogliere i vantaggi della partecipazione nell'evento, che sempre più spesso non è di semplice visibilità ma può diventare molto più penetrante sul fronte delle relazioni pubbliche (ad esempio con i punti di ospitalità) e delle promozioni (ad esempio con *sampling* o altre iniziative).

Nel caso del *marketing alla pubblica amministrazione* si tratta normalmente di far cogliere l'interesse dell'evento per il territorio anche attraverso le possibili ricadute socio-economiche; così come l'interesse per i singoli servizi pubblici che si trovano anch'essi sempre più spesso nella necessità di fare un marketing di se stessi e che tramite un evento apprezzato dalla comunità possono trovare la migliore forma di accreditamento. In altre parole farli diventare dei partner così come gli altri operatori privati, assicurandogli adeguata visibilità e apprezzamento.

Nel caso del *marketing alla comunità*, sia essa delle persone e/o delle imprese, si tratta di attuare soprattutto un'attività d'informazione e coinvolgimento, facendo cogliere i ritorni immediati (ad esempio turistici) e futuri (ad esempio disponibilità di nuove infrastrutture) e invitandola a partecipare, per quanto possibile, all'evento sia direttamente (cioè presenziando) sia indirettamente (cioè accogliendo positivamente i partecipanti all'evento stesso).

Nel caso, infine, del *marketing ai protagonisti* (artisti, atleti, semplici partecipanti, ecc.) si tratta, insieme alla funzione tecnica, di far cogliere ai possibili protagonisti (e ai loro manager) il vantaggio di partecipare a quell'evento non solo in termini economici ma anche d'immagine, di visibilità, di accoglienza e di prestazione tecnica.

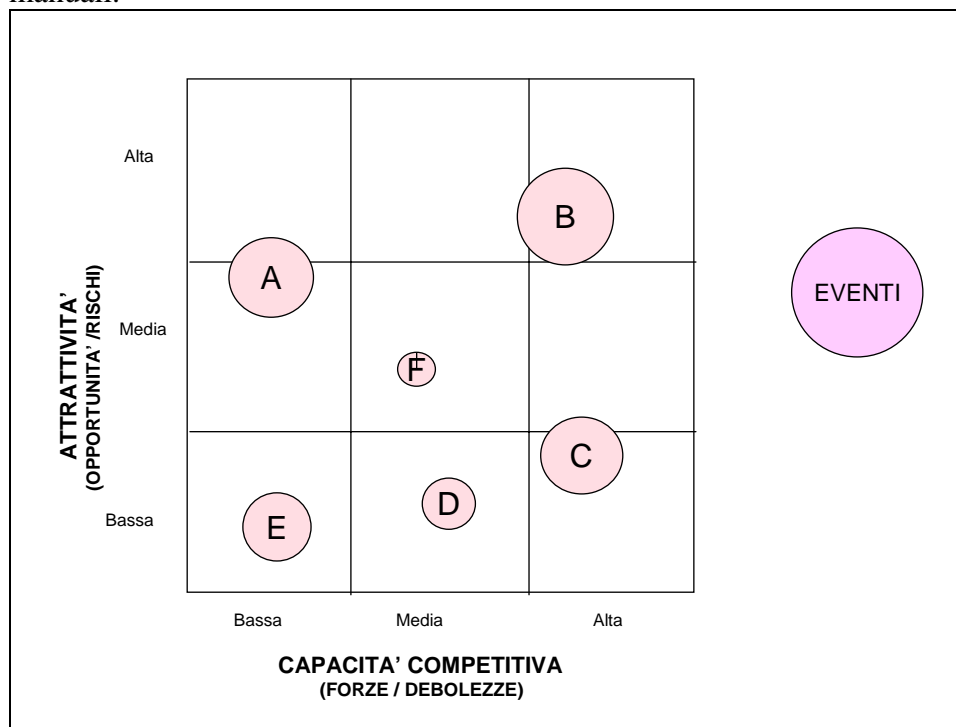
Questa molteplicità di fronti su cui il marketing di un evento si deve impegnare, si combina anche con le varie fasi di un evento, facendo in modo che i vari fronti avanzino in modo coordinato ed efficace. Al riguardo si può esaminare sinteticamente quale ruolo possa essere svolto dal marketing in ciascuna fase.

Nella fase di *Event Idea* si può avere il primo contributo del marketing dal punto di vista sia del marketing analitico che di quello strategico. Infatti si tratta di identificare e valutare le opportunità e i rischi collegati ai possibili eventi da organizzare, siano essi di tipo autonomo o a calendario. In questa fase si dovrebbero già ipotizzare le necessità di apporto da parte dei possibili partner così che l'idea dell'evento possa essere collegata all'idea di partner coinvolgibili. Ne consegue che l'idea di un nuovo evento può nascere da uno spunto tecnico ma anche da uno di marketing e, quindi, da un possibile partner.

Al riguardo è fondamentale tenere costantemente presente la filiera di un evento e, di conseguenza, le partnership coinvolgibili; i principali protagonisti, oltre all'organizzatore, sono, come detto, i rappresentanti del territorio nelle sue varie figure: dal comune agli enti pubblici locali, i partner tecnici, che possono collaborare nella realizzazione dell'evento, i partner commerciali, che possono sostenere, in specie economicamente, l'evento stesso, i media, che possono fare da cassa di risonanza dell'evento, e la stessa popolazione del territorio, che può sostenere l'evento con la sua

partecipazione o anche con la semplice accettazione dei disagi, che l'evento può comportare, per chi vive nell'area di effettuazione.

Sulla base di questa analisi e di quella relativa alla capacità competitiva potenziale dell'evento, così come immaginato, è possibile costruire una mappa per una valutazione preliminare delle possibili "event idea". A questo scopo si può ricorrere, ad esempio, alla classica matrice "attrattività / capacità competitiva" all'interno della quale posizionare le possibili idee di eventi, cercando d'identificare quella con le migliori prospettive. Per lo sviluppo della matrice si può ricorrere alla consueta metodologia, usata per i prodotti e le aree di business, che si può trovare in numerosi manuali.



**Fig.1 Mappa di valutazione delle possibili event idea**

In questa fase si può considerare anche il momento della presentazione, e quindi, del marketing, della candidatura a organizzare uno specifico evento; soprattutto, quando ci sia un ente sovraordinato che ha il compito di assegnare di volta in volta l'effettuazione della manifestazione a una località o a un organizzatore specifico.

Per l'evento o gli eventi che sono risultati interessanti si tratta di sviluppare in modo più approfondito il *service concept*, definendo, seppure con qualche approssimazione, le prestazioni che si vogliono erogare sia sul fronte tecnico (ovvero della prestazione primaria) sia su quello della localizzazione, dei tempi e, in generale, delle prestazioni secondarie e ausiliarie (visibilità, atmosfera, ospitalità, sicurezza, ristoro, parcheggi, collegamenti, ecc.) cioè quei fattori che sempre più fanno la differenza in quanto definiscono l'esperienza che si viene a vivere, ovvero il "come" l'evento è vissuto. In questa fase è evidente che il marketing deve svolgere un ruolo primario in quanto deve provvedere a individuare le opzioni possibili e indicare le preferenze rispetto ai vari segmenti di clientela.

Sulla base delle specifiche del *service concept* è possibile impostare una *economic analysis* relativa sia ai ricavi (rispetto alle varie fonti: dalla biglietteria alle sponsorizzazioni, ai contributi pubblici, ai diritti televisivi, al merchandising, ecc.) sia ai costi (in relazione alle diverse possibili location, agli impianti e alle attrezzature, alla comunicazione e al marketing, al personale, ecc.).

Anche in questo caso il marketing deve svolgere un ruolo importante in quanto deve stimare i possibili ricavi rispetto alle varie tipologie di offerta e i costi da sostenere per le attività di comunicazione e marketing.

Nella fase di verifica della *fattibilità* il marketing contribuisce ancora in vari modi. In primo luogo, valutando l'effettiva possibilità di realizzare le azioni promozionali ipotizzate, ma soprattutto svolgendo un'attività comunicativa tesa a convincere i vari partner ad aderire al progetto, siano essi pubblici e/o privati. In quest'azione di convincimento rientra anche l'azione per valutare la reclutabilità di volontari interessabili all'evento.

Nella fase di *business plan & organization* si definiscono nel dettaglio le scelte precedentemente valutate e il marketing interviene formulando uno specifico piano di marketing rivolto sia ai clienti finali sia ai partner da coinvolgere operativamente. Inoltre, viene definita la struttura organizzativa di marketing, in quantità e qualità, necessaria per l'attivazione del piano e per il reclutamento dei volontari, in collaborazione con il responsabile del personale.

In particolare, deve essere chiaramente strutturato il piano nei riguardi dei partner così da definire un marketing collaborativo (o co-marketing), dove le alleanze siano esplicitate e definite nel loro divenire. Al riguardo deve essere attivato un processo mediante il quale due o più operatori, di cui almeno uno identificabile strettamente in un organizzatore di eventi, svolgono in partnership una serie di iniziative di marketing al fine di raggiungere obiettivi, comuni o autonomi ma tra loro compatibili, attraverso la soddisfazione dei consumatori finali

La fase di *esecuzione* dell'evento interessa evidentemente il marketing operativo e, quindi, l'erogazione dei servizi (soprattutto secondari e ausiliari) anche ai target non persone, la gestione della biglietteria e le iscrizioni, la comunicazione di dettaglio (dal logo alla pubblicità, alla promozione, a internet, alla *publicity*, alla *location*, alle divise, ecc.), la gestione dell'accesso al luogo dell'evento (compresi i rapporti con le istituzioni locali).

Per il marketing la fase di *consuntivazione* è la più semplice in quanto si tratta solo di fornire le informazioni, sulla base delle rilevazioni amministrative, relative a quantità, ricavi e costi di propria pertinenza.

Nella fase di *valutazione post evento* il marketing deve contribuire a confrontare gli obiettivi con i risultati, interpretandone l'andamento. In particolare il marketing si deve soffermare su alcuni aspetti quali il grado di customer satisfaction e di *stakeholder satisfaction*, la *brand perception* dell'evento, la reputazione sociale, ecc. Chiaramente la prospettiva è quella del futuro evento da svolgere rispetto al quale trarre insegnamento da quanto fatto e ottenuto dall'evento appena terminato.

Complessivamente si può riassumere il ruolo del marketing, nelle sue tre dimensioni principali (analitica, strategica, operativa) , nella tabella 6 dove si enfatizza la presenza del marketing a seconda delle varie fasi e del tipo di attività.

Alla luce delle considerazioni sopra esposte si può tentare di dare una definizione di *Event Marketing*: “un complesso di attività (pianificate, organizzate, controllate) che partono dall'analisi delle opportunità e dei rischi legati all'evento e che si svolgono in forma integrata sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi a breve, medio, lungo termine dell'organizzazione attraverso la soddisfazione dei partecipanti all'evento (protagonisti e spettatori) e degli stakeholders coinvolti”.

	<b>MARKETING</b>		
	<b>Analitico</b>	<b>Strategico</b>	<b>Operativo</b>

FASI			Servizi	Prezzi	Accesso	Comunicazione
Event idea	X	X				
Service concept	X	X	X		X	
Economic analysis	X	X	X	X	X	X
Fattibilità	X	X	X	X	X	X
Business Plan & Organization		X	X	X	X	X
Esecuzione			X		X	X
Consuntivazione			X	X	X	X
Valutazione		X	X	X	X	X

Tab. 6 Il contributo del marketing nelle varie fasi di evento

## 7 // Customer Based Event Equity

Analizzando gli studi riguardanti come le imprese organizzano e svolgono gli eventi (Wescott e DuBois, 2003) risulta che i manager in genere dedicano scarsa attenzione al processo di determinazione degli obiettivi e di misurazione dei relativi risultati. In particolare, da una ricerca condotta su 350 manager di grandi imprese (con fatturato superiore ai 500 milioni di dollari), risulta che dal 2002 al 2003 la percentuale di coloro che dichiarano una lacuna negli strumenti di misurazione è passata dal 35% al 53%, e che soltanto un ristretto numero di manager (15%) si rivolge a istituzioni esterne all'impresa per stimare gli effetti dell'evento.

Nonostante queste considerazioni circa le difficoltà di misurazione, emerge al tempo stesso una generalizzata necessità di stimare i ritorni anche economici (taluni parlano di *Event Roi*) dell'evento.

Valutare in termini di ritorni un evento, significa attribuire un valore monetario al beneficio economico che deriva all'impresa o all'organizzazione dal fatto di aver promosso od organizzato un evento. In sostanza idealmente il valore di un evento corrisponde alla differenza tra il valore dell'impresa con l'evento e il valore della stessa impresa priva dell'evento.

Con riferimento ai differenti metodi di valutazione delle risorse materiali e immateriali di un'impresa o di una qualsiasi altra organizzazione, emerge sempre più la significatività e lo spessore di quelle tecniche che si basano sui presupposti della *Resource Based Theory* (tra gli altri Barney, 1991; Peteraf, 1993, Grant 1991 e 1996, Prahalad e Hamel, 1994); giacché si può affermare che un evento, al di là degli aspetti materiali che esso ingloba, è una delle fonti in grado di accrescere le risorse immateriali e più specificamente quelle di fiducia (tale affermazione è ancor più vera se l'evento ha una sua connotazione autonoma e quindi si presenta sotto forma di *brand*).

Adottando questo punto di vista, nell'ipotesi in cui si decida di valutare i ritorni un evento, dal momento che quest'ultimo può essere paragonato ad una marca - in quanto risorsa immateriale - si può anche adattare uno dei modelli per la valutazione monetaria di un marchio al contesto degli eventi. In particolare, l'obiettivo che si dovrebbe perseguire in questa fase è quello di stimare un *Customer Based Event Equity* (CBEE), ovvero “quell'effetto distintivo e differenziale che lo svolgimento e la conoscenza di un evento può determinare sulla risposta dei clienti finali e intermedi alle azioni di marketing implementate dagli *stakeholders* coinvolti”. Per giungere ad una stima di quest'ultimo, si devono ricordare innanzitutto i benefici che un evento può generare direttamente o indirettamente ad uno o tutti gli *stakeholders* coinvolti (partendo da quelli primari); in particolare, utilizzando i principali contributi sui modelli di *brand equity*<sup>6</sup> si può cercare di stimare la relazione che esiste tra gli investimenti sull'evento, l'*event equity* e i contributi futuri degli *stakeholders*, già acquisiti o potenziali.

Più specificamente i fattori che sono in grado di generare e accrescere l'*event equity* possono essere inclusi in una delle tre aree che sintetizzano il comportamento dei clienti e delle persone;

<sup>6</sup> Per una completa e approfondita analisi di questi ultimi si rimanda a Predovich, 2004.

- area cognitiva, che in sintesi riguarda il grado di conoscenza dell’evento da parte del partecipante;
- area affettiva, che in sintesi riguarda gli atteggiamenti e la percezione circa l’immagine dell’evento;
- area comportamentale, che in sintesi riguarda il livello di soddisfazione dell’evento e gli eventuali processi di acquisto e riacquisto (fedeltà).

E’ evidente che per giungere ad una effettiva quantificazione del valore generato dall’evento e del valore stesso dell’evento si rende necessario un approccio per scomposizione ovvero identificare dei driver per ciascuna delle tre aree innanzi elencate. Ad esempio, l’area cognitiva è in genere espressa in termini di consapevolezza dell’evento da parte dei partecipanti (*event awarness*); quest’ultima può essere misurata attraverso gli indicatori di *event ricognition* (riconoscimento) ed *event recall* (ricordo). Si può addirittura calcolare il primo evento citato (*Top event of the mind*), nell’ambito della tipologia in cui l’evento stesso si inserisce.

Per verificare come l’area affettiva può generare *equity*, si possono stimare i valori associabili all’evento, in termini di attributi o benefici superiori rispetto a quelli offerti da altre imprese od organizzazioni. Questi ultimi possono creare valore ad esempio, aiutando il cliente durante i processi di acquisto, differenziando gli *stakeholders* e l’evento stesso rispetto quelli organizzati da altre imprese e posizionandoli secondo una determinata immagine nella mente dei partecipanti, creando credibilità verso gli *stakeholders* o creando il presupposto per possibili strategie e attività di *brand extensions* da parte di questi ultimi. Possono inoltre tradursi da parte dei partecipanti in una disponibilità a pagare – per l’offerta degli *stakeholders* – un determinato premium price, proprio perché riconoscono alle caratteristiche dell’evento un’affidabilità e dei benefici superiori.

Infine, per quanto riguarda l’area comportamentale, innanzitutto è opportuno stimare il livello di soddisfazione percepita dell’evento, che deriva da una positiva esperienza d’uso dell’evento a cui si è preso parte. Questa leva del valore dell’evento consente di rilevare l’importanza delle relazioni di evento nei processi di affermazione di quest’ultimo verso i mercati a cui si rivolge. Infatti, la conferma delle aspettative dei partecipanti permette all’evento di stabilire con essi relazioni durature e collaborative.

Un altro importante indicatore che rientra in quest’area è quello relativo alla fedeltà comportamentale che può essere stimata in termini di comportamenti di acquisto passati e prospettici (per un approfondito esame delle metodologie per la stima della soddisfazione e della fedeltà si rimanda a Iasevoli, 2000). Come è stato dimostrato da numerosi studi di creazione dinamica di *customer loyalty*, la fedeltà comportamentale è uno dei primi livelli della fedeltà nell’interazione evento-cliente partecipante; con essa si determina l’accumulazione di uno *stock* di fiducia che genera la reiterazione nel tempo del riacquisto dell’evento stesso.

Naturalmente ciascuna di queste aree si può modulare in maniera differente rispetto gli obiettivi specifici di ciascun *stakeholders*, nel senso che per qualcuno sarà preponderante l’area cognitiva e per altri quella attitudinale o cognitiva (tab. 7).

STAKEHOLDER	AREA COGNITIVA			AREA ATTITUDINALE			AREA COMPORTAMENTALE		
	Event Recognition	Event Recall	Event Top of mind	Event Image	Percezione caratteristiche	Preferenza potenziale	Event satisfaction	Event Loyalty passata	Event Loyalty prospettica
Impresa o ente organizzatore	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sponsor	X	X	X	X	X	X			
Fornitori	X	X	X						



Istituzioni locali e/o centrali	X	X	X	X	X	X			
Comunità ospitante	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sistema economico-produttivo del territorio ospitante	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Organi di comunicazione	X	X	X	X	X	X			
Organizzazioni turistiche	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**Tab. 7 Gli obiettivi di Customer Event Equity per Stakeholder**

Una valutazione senza dubbio più approfondita è quella che prevede un’analisi congiunta dei ritorni che i singoli *stakeholders* otterranno dall’evento, nonché il vantaggio complessivamente generato dall’evento stesso.

Ipotizzando un evento a cui partecipano prevalentemente solo due *stakeholders* (X e Y), innanzitutto è piuttosto ovvio sottolineare il concetto che i singoli *stakeholders* decideranno di partecipare all’iniziativa soltanto quando si verificano contemporaneamente le seguenti condizioni (figura 2):

- il vantaggio netto dello *stakeholder* X è  $> 0$ ; (1)
- il vantaggio netto dello *stakeholder* Y è  $> 0$ . (2)

Se tali condizioni si riscontrano contemporaneamente, allora si otterrà anche che l’intera iniziativa presenta un vantaggio netto complessivo positivo, ovvero in termini algebrici:

$$\text{Vantaggio netto totale dell'evento} = \text{Vantaggio netto di X} + \text{Vantaggio netto di Y} > 0 \quad (3)$$

Più specificamente, l’intenzione dei singoli partner ad accordarsi è strettamente correlata ai ritorni netti dell’iniziativa ed in particolare ai vantaggi positivi che si otterranno. In effetti, nell’ipotesi in cui si verifica la (3), ovvero che il vantaggio netto totale è maggiore di 0, non è detto che i vantaggi di uno dei due *stakeholders* sia necessariamente positivo: infatti, potrebbe accadere che i vantaggi di uno siano talmente elevati da coprire anche i maggiori costi dell’altro. In tal senso, è opportuno che tutte e tre le equazioni si verifichino contemporaneamente per far sì che l’iniziativa presenti ottime probabilità di partire, o di ripartire.

	<b>Opportunità</b>	<b>Rischi/Costi</b>	
<b>STAKEHOLDER X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rafforzare un proprio marchio in un nuovo mercato</li> <li>• Event Loyalty</li> <li>• Event image</li> <li>• Incremento equity generale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pagamento Royalties</li> <li>•Modifica posizionamento</li> <li>•Difficile ri-posizionamento a causa evento</li> </ul>	<b>VALORE COSTI/BENEFICI PER X</b>
<b>STAKEHOLDER Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extra royalties</li> <li>•Sfruttare co-adv</li> <li>•Possibilità di raggiungere nuovo target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rischio di essere “ombrati”</li> <li>• Distorsione immagine</li> <li>• Event disaster</li> </ul>	<b>VALORE COSTI/BENEFICI PER Y</b>
	<b>OPPORTUNITA' INIZIATIVA</b>	<b>RISCHI/COSTI INIZIATIVA</b>	

Fig. 2 Esempio di valutazione dei vantaggi netti dell'evento

## 8 La valutazione degli eventi nell'ottica degli stakeholders

Un evento può avere un grande impatto sull'economia di un territorio, di una regione e addirittura di uno stato non solo in considerazione dei flussi di entrate che è in grado di generare ma anche grazie agli investimenti in strutture, risorse lavorative e ricadute socio-culturali.

Secondo Allen e altri (2002) “la valutazione di un evento è quel processo di osservazione, monitoraggio e misurazione dell'implementazione dell'evento stesso al fine di conseguire gli obiettivi attesi accuratamente”. Gli elementi che Allen sottolinea sono diversi: innanzitutto, che si tratta di un processo, vale a dire in grado di fornire informazioni ordinate e fondate sulle singole fasi previste nell'ambito dell'evento; si sottolineano anche il concetto di osservazione, misurazione e monitoraggio vale a dire una serie di termini che richiamano diversi approcci utili per condurre una accurata valutazione dell'evento. Come verrà successivamente approfondito, la diretta osservazione e la sistematica registrazione di dati durante un evento possono consentire la raccolta di dati molto significativi e aggiornati e soprattutto una soluzione degli imprevisti, laddove siano stati pianificate azioni di risk management o ancor meglio di *contingency plan* (si pensi ai problemi che possono derivare dal sovraffollamento, ai disservizi infrastrutturali, eccetera). Anche il monitoraggio

Più in particolare, lo studioso sottolinea che, considerata la natura di un evento, il processo di valutazione dovrebbe essere:

- sistematico, ovvero deve consentire una valutazione di tutte le attività svolte e di tutti i possibili ritorni di interesse dei differenti operatori o *stakeholders* coinvolti nell'evento, sia per quanto riguarda le risorse materiali che quelle a contenuto immateriale;
- dinamico, in grado di aggiornarsi automaticamente in base allo svolgimento delle attività e dei relativi risultati conseguiti;
- sequenziale, ovvero consentire una valutazione delle singole fasi attraverso cui si sviluppa il processo di *event marketing management*;

- integrato, nel senso di consentire una valutazione sia degli effetti diretti generati dall’evento (ad esempio, incasso), sia quelli indiretti (ad esempio, maggior reddito pro-capite del territorio in virtù di un incremento del turismo locale).

Per quanto attiene al tema dell’*event management*, è interessante sottolineare che sono ancora poche le organizzazioni (e gli studiosi) che si occupano di approfondire in maniera sistematica il tema del controllo e delle performance conseguite soprattutto in una logica di marketing. In particolare, una ricerca condotta dalla Meetings Industry Association (MIA) ha rilevato che soltanto il 40% degli organizzatori raccoglie opinioni sui servizi dell’evento e poco meno del 15% intervista i partecipanti.

Anche Hede, Jago e Deery (2002, p.305), che hanno analizzato un campione di 150 pubblicazioni nel periodo 1990-2001 riguardanti tematiche connesse agli eventi speciali, sottolineano che il tema della valutazione è stato scarsamente affrontato e comunque prevalentemente in chiave economica nonostante fosse già da tempo sottolineato che un evento può generare differenti tipologie di effetti e ritorni. In particolare, come è stato approfondito da Ritchie (1984), l’impatto che un evento può avere sul territorio e sugli *stakeholders* più o meno direttamente coinvolti riguarda in genere i seguenti aspetti:

- economico
- turistico
- commerciale
- fisico
- psicologico
- politico.

In termini di ricerca, l’area maggiormente approfondita è stata quella delle ricadute economiche dell’evento, probabilmente perché queste ultime sono quelle che risultano di maggiore interesse per gli organizzatori degli eventi e per quegli *stakeholders* chiamati a finanziare l’evento. Ad esempio, in questo filone, rientra sicuramente il progetto di creare a livello nazionale dei cosiddetti *Tourism Satellite Account* ovvero dei modelli economici (e di contabilizzazione) in grado di stimare le ricadute dirette e indirette di un evento “turistico”.

Con riferimento alle altre aree del controllo e della valutazione degli eventi, emerge una sorta di vuoto cognitivo come è emerso dalla ricerca di Hede, Jago e Deery (2002, p.326) e come è sinteticamente riportato nella tabella 8.

Prospettiva	Fase dell’evento		
	Precedente	Durante	Successiva
Stakeholders Event Organizer	Pianificazione e gestione risorse umane	Gestione del rischio Gestione dei processi in un’ottica di qualità	Valutazione sociale Valutazione culturale Valutazione impatto ambientale
Partecipanti	Stima del valore dei partecipanti Modello di scelta	Gestione del rischio Valutazione e soddisfazione	Valutazione dell’immagine percepita e della customer loyalty
Comunità ospitante	Atteggiamenti	Gestione del rischio	Valutazione sociale Valutazione culturale Valutazione impatto ambientale

**Tab. 8 Gli attuali vuoti cognitivi nella ricerca sugli eventi**

Fonte: adattato da Hede, Jago e Deery, 2002

La spiegazione di atteggiamenti così refrattari, può essere trovata nel fatto che in genere si tende a trascurare la raccolta e l’interpretazione dei risultati poiché si incontrano spesso problemi di non

facile soluzione; tra i più consistenti si possono rilevare (Shone e Parry, 2004, pg. 220 e ss): 1) l’inappropriatezza degli indicatori nell’esprimere l’effettivo conseguimento dei risultati (soprattutto se presi singolarmente); 2) la difficoltà nel selezionare gli indicatori più adeguati; 3) la difficoltà nel riconoscere l’evento come un’iniziativa a ricadute plurime.

## **9 Il controllo del sistema evento**

Una volta che il processo di *event management* sia arrivato alla fase terminale, è necessario che l’organizzatore dell’evento o comunque il responsabile operativo progetti e attivi - contestualmente alla fase di *ramp up* o immediatamente dopo - un sistema di monitoraggio dei risultati finalizzato a evidenziare le performance<sup>7</sup> conseguite. E’ opportuno in questa sede ricordare che il sistema di monitoraggio deve essere in grado di valutare tutti gli effetti che un evento è in grado di generare, siano essi riguardanti direttamente gli attori coinvolti nell’organizzazione e nella fruizione dell’evento o indirettamente interessati ai risultati complessivi o parziali di una fase del processo di *event management*.

Infatti, rispetto ad altre attività, in cui l’impresa deve quasi esclusivamente valutare gli effetti diretti e immediati scaturiti dalle azioni stesse, negli eventi la valutazione è decisamente più ampia e complessa, in considerazione del numero e della diversità degli *stakeholders* a vario titolo coinvolti nell’organizzazione.

### **1. I metodi monovariabile per la valutazione dei risultati**

Per quanto riguarda la valutazione di un evento, si possono identificare numerosi approcci suddivisibili in relazione alla metodologia utilizzata e ai contenuti generati; in particolare, tali approcci si possono distinguere innanzitutto in base alla numerosità delle variabili prese in considerazione:

- l’utilizzo di un sola variabile per valutare gli effetti dell’evento;
- l’utilizzo di una serie di variabili per valutare gli effetti dell’evento (*modelli multivariabili*).

Relativamente al primo approccio, si potrebbe anche sostenere che una sorta di *overall dimension* sia in grado di investigare adeguatamente il tema degli eventi; in particolare, nella costruzione e rilevazione di tale *overall dimension* piuttosto che ricorrere a ricerche di mercato e più specificamente a questionari con domande chiuse (ad esempio, con l’obiettivo di stimare la soddisfazione globale dei partecipanti), in genere si utilizzano variabili di natura quantitativa o economica. Ad esempio, nella stima delle manifestazioni politiche la variabile maggiormente utilizzata per valutare l’efficacia dell’evento è il numero di partecipanti, mentre negli eventi musicali in genere si ricorre alla quantificazione dell’incasso.

### **2. I metodi multivariabili per la valutazione dei risultati**

Come anticipato, in aggiunta alle valutazioni basate sulla presenza di una sola variabile dipendente, sempre più spesso si cerca di valutare i risultati di un evento in una logica globale ricorrendo all’uso di più variabili indipendenti.

In particolare, Dwyer e altri (2000) sostengono che in fondo non è difficoltoso ottenere informazioni di differente natura in considerazione delle diverse fonti informative disponibili sia interne che esterne all’organizzatore.

---

<sup>7</sup> Si definisce performance il grado con cui entrambi gli stakeholder raggiungono gli obiettivi definiti nel progetto-evento.

Con riferimento all’approccio multivariabile, Bodwin e al. (2001), ritengono che le informazioni da raccogliere dovrebbero consentire di approfondire attentamente ciascuna delle seguenti aree o attività<sup>8</sup>:

- definizione degli obiettivi;
- analisi del macro-ambiente
- analisi del cliente, segmentazione e definizione del target
- aspettative e soddisfazione del cliente-partecipante
- analisi della concorrenza e del relativo posizionamento
- decisioni operative di marketing
- impatto generale dell’evento.

In questo ambito, Wood propone di creare una sorta di *Stakeholder Information File* (SFI) che si alimenta in virtù di numerose fonti e che è finalizzata a supportare i manager nel prendere le decisioni e nel valutare sia le strategie di marketing che gli effetti delle attività operative.

In ogni caso, l’aspetto rilevante è che il sistema di controllo consenta agli *stakeholders* di reagire in modo rapido e preciso ad eventuali variazioni intervenute dall’esterno, adeguando opportunamente la caratteristiche dell’evento; così come deve garantire, alle scelte di allocazione delle risorse, i requisiti di efficacia ed efficienza nonché assicurare un ottimale coordinamento dei rapporti organizzativi tra con gli *stakeholders* rispetto sia al fattore tempo che all’eventuale area geografica di riferimento (in particolare, per eventi itineranti).

Una volta che sono stati definiti gli obiettivi da conseguire il passo successivo è quello di sviluppare un sistema che consenta di monitorare costantemente il livello di perseguimento di questi ultimi. Inoltre, come anticipato, è opportuno che il sistema di monitoraggio sia in grado di evidenziare l’andamento dell’evento sotto i suoi molteplici aspetti, economici e non, come descritto nella figura 3.

Nella progettazione del sistema di monitoraggio è opportuno che il responsabile dell’evento tenga conto dell’importanza degli obiettivi da perseguire e in relazione a quest’ultima adegui coerentemente l’intensità e la profondità del controllo da effettuare; in altri termini, è necessario che obiettivi altamente strategici siano tenuti sotto controllo attraverso numerosi e differenti indicatori, mentre obiettivi a contenuto maggiormente tattico e limitato possono essere controllati anche con un sistema più ridotto e meno approfondito.

Il primo passo per la costruzione di una *event marketing scorecard*, quindi, è quello di riesaminare gli obiettivi che i singoli *stakeholders* si sono assegnati nel partecipare al sistema evento. Può sembrare irrisorio ricordare che se non esistono obiettivi ben definiti non potranno esistere sistemi di controllo approfonditi.

In particolare, la definizione degli obiettivi deve riguardare – per quanto presenti all’interno dell’evento – ciascuna delle quattro aree precedentemente identificate e cioè: 1) obiettivi riguardanti i clienti; 2) obiettivi riguardanti i servizi o comunque l’output dell’evento; 3) obiettivi riguardanti gli aspetti economico-finanziari; 4) obiettivi riguardanti gli aspetti relazionali tra i *stakeholders* coinvolti.

---

<sup>8</sup> In effetti, la proposta non è particolarmente innovativa se si considera che si propongono attività presenti in un qualsiasi processo di marketing management.

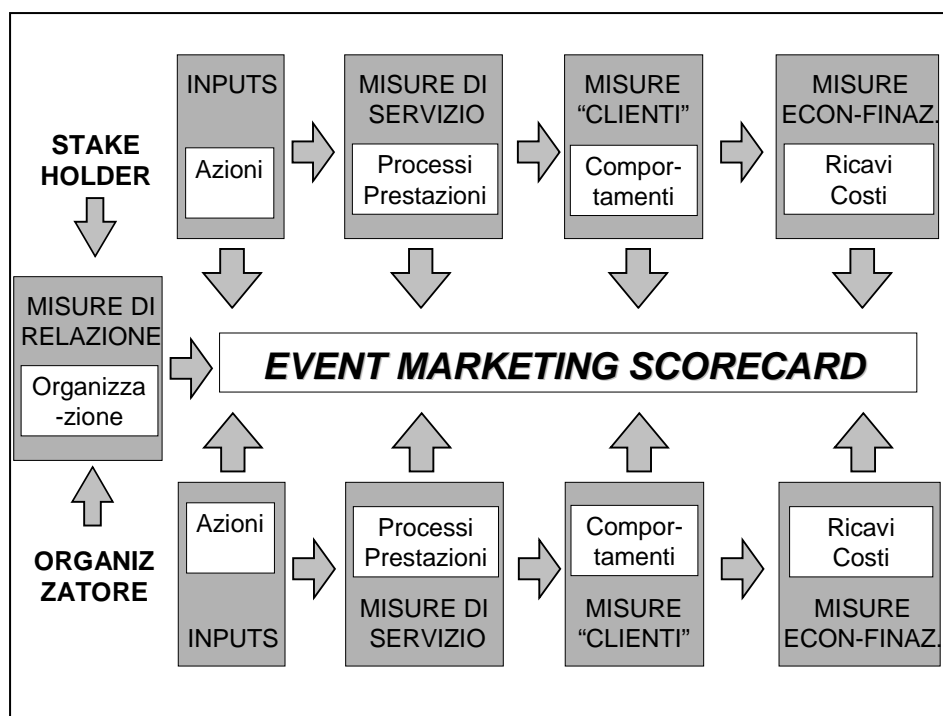


Fig.3 Il sistema di una *Event Marketing Scorecard*

Per ciascuna di queste aree si possono identificare i seguenti indicatori:

- *gli indicatori "customer based"*. Gli indicatori di natura prevalentemente cognitiva sono finalizzati alla stima di ciò che riguarda ad esempio la conoscenza, l'atteggiamento, le associazioni, il livello di soddisfazione più o meno esplicitamente manifestata dal cliente (Iasevoli, 2000) e di cui molto si è occupata sia la ricerca accademica che quella delle imprese. Queste misure sono molto spesso correlate al cosiddetto *event equity* e possono essere utilizzate tranquillamente come input per la stima ad esempio degli spazi da "vendere" agli sponsor; tuttavia, il loro limite principale risiede proprio nel contenuto stesso degli indicatori che essendo *customer based* presuppongono necessariamente un contatto diretto con il cliente e/o la necessità di condurre apposite ricerche di mercato;

- *gli indicatori di servizio*. La logica che risiede dietro la determinazione degli indicatori di servizio è quella di poter consentire una valutazione dei processi necessari allo svolgimento delle singole attività e alle relative prestazioni erogate durante il ciclo dell'evento. In genere, il primo e più utilizzato indicatore è il rispetto del programma prestabilito sia in termini temporali che di attività.

Altri indicatori che in genere vengono classificati in questo gruppo sono la presenza di eventuali disservizi, la loro gestione, eccetera.

I principali vantaggi che solitamente sono associati a questa tipologia di indicatori riguardano la possibilità di riflettere in maniera immediata circa il rispetto degli impegni con gli *stakeholders*. D'altro canto è anche vero che il calcolo di alcuni di questi indicatori non sono in grado di esprimere le determinanti di specifici successi/insuccessi. In termini sintetici, sono in grado di esprimere la forza di un evento ma di non spiegarne le motivazioni;

- *gli indicatori economico-finanziari*. Gli eventi sono molto spesso finalizzati alla creazione e alla commercializzazione di un'esperienza; in tal senso può esistere un interesse degli *stakeholders* coinvolti nel monitorare anche i risultati ottenuti sia in termini di risorse impiegate che di ritorni conseguiti. Rientrano in questa categoria non solo una valutazione dei costi e dei ricavi generati dal progetto-evento, eventualmente atualizzati laddove il

progetto prevede uno svolgimento pluriennale ma anche come tali risultati – insieme a quelli di prodotto e di cliente – si riflettono sul valore stesso dell’evento (in termini quindi di *brand equity*) e di rivendibilità delle edizioni successive dell’evento stesso (si pensi al caso delle Olimpiadi o dei Festival) ;

- *gli indicatori di natura relazionale.* Sulla base della teoria delle risorse, si può affermare che sviluppare relazioni o network consente a chi organizza e gestisce l’evento di creare ed incrementare il valore dell’evento e conseguentemente il valore offerto ai consumatori e quindi a tutti gli *stakeholders*. Innanzitutto, perché i partner del network possono accrescere la durata e la consistenza dei rapporti con i partecipanti e quindi anche con gli altri partner. Inoltre, perché il network che si crea intorno all’evento può facilitare la conoscenza e la comprensione delle competenze necessarie per definire e attuare i processi previsti per lo svolgimento dell’evento o comunque per successive edizioni dello stesso.

Nella costruzione della *event marketing scorecard* il responsabile dell’evento potrebbe trovare utile attribuire maggiore importanza ad una specifica area (in relazione agli obiettivi da perseguire) e conseguentemente svilupparla in maniera più approfondita. Nonostante ogni singolo evento è probabile che abbia un profilo differente dagli altri, potrebbe essere utile definire un set di indicatori “standard” ovvero riproponibile per ogni evento; un simile approccio avrebbe senza dubbio il vantaggio di rendere confrontabili i risultati e conseguentemente identificare con maggiore efficacia le aree di debolezza o di forza dell’evento nel tempo.

In particolare, nella tabella 9 si riporta uno schema dove per ogni singolo obiettivo è stata ipotizzata una serie di indicatori, nonché il livello di raggiungimento degli obiettivi; la stessa *scorecard* potrebbe essere ulteriormente esplosa (nel senso che molti obiettivi sono strettamente correlati tra loro e che il loro perseguimento è connesso al raggiungimento di altre variabili), soprattutto sul versante degli obiettivi, e conseguentemente rendere immediata la verifica dei risultati.

<b>OBIETTIVI</b>	<b>INDICATORI</b>	<b>RISULTATI</b>	<b>NON RAG GIU NTO</b>	<b>RAG GIU NTO</b>	<b>SUP ERA TO</b>
<b>AREA ECONOMICO-FINANZIARIA</b>					
Aumento flussi entrata	Tasso di crescita del botteghino	10%		X	
Riduzione costi	Tasso di riduzione dei costi generali	4%		X	
Aumentare le sponsorship	Valore dell'evento complessivo e degli spazi	€5 milioni		X	
		€0,1 milione	X		
<b>AREA CUSTOMER BASED</b>					
Event Awareness	Tasso di riconoscimento spontaneo dell'evento	70%	X		
Event Customer	Event Customer	95%		X	

satisfaction	satisfaction index				
Top event of the mind	Top event of the mind	70% del campione	X		
Event loyalty	Customer retention rate	82%	X		
Propensione alla partecipazione	Tasso di intenzione alla partecipazione	52%	X		
Immagine percepita	Differenziale semantico	Profilo ideale	X		
Event premium price	Differenziale di prezzo rispetto eventi simili	Premium del 10%		X	
<b>AREA SERVIZI</b>					
Rispetto standard procedurali	Standard di prestazione	100%		X	
Incrementare la copertura del mercato	Indice di copertura numerica	75%		X	
	Indice di cop. ponderata	86%	X		
Situazioni di crisi	Risoluzione del disservizio	entro 1h		X	
<b>AREA RELAZIONALE</b>					
Aumentare le competenze degli stakeholder	Nr. di dipendenti dello stakeholder	5	X		
Coinvolgere il top management	Giudizi del top management	8		X	
Sviluppare fiducia reciproca	Tasso di fiducia	80%	X		
Incrementare l'autonomia e la celerità decisionale	Tasso di autonomia	52%	X		
	<i>Time to market</i>	3 mesi			X

**Tab.9 La event marketing scorecard di un sistema evento**

## Conclusioni

Dalle considerazioni svolte emergono alcune osservazioni, che in parte rappresentano delle possibili risposte a quesiti rilevati, in parte rappresentano delle basi di partenza per successivi approfondimenti. I principali contributi emersi dal presente studio possono essere evidenziati nei seguenti:

- si sottolinea il ruolo significativo e il peso degli eventi nel mondo, non solo come strumenti di marketing ma come vere e proprie aree di business autonome;
- ne consegue che bisogna investire maggiormente in studi e ricerche anche per favorire lo sviluppo professionale delle risorse umane coinvolte;
- tale sviluppo richiede uno specifico approfondimento perché gli eventi presentano una varietà e complessità notevole e variegata;
- in questo contesto le tradizionali funzioni tecnico-amministrative devono essere adeguatamente affiancate da nuove funzioni quali il marketing e la logistica;
- in particolare, il marketing può dare un notevole contributo alla creazione di valore dell'evento in tutte le fasi gestionali e manageriali;
- la forma evoluta degli eventi richiede un approccio sistemico in cui il marketing deve essere capace di interagire con molteplici e diversi operatori, che vanno dai partecipanti, alle imprese, alla pubblica amministrazione, alla comunità locale e ai protagonisti;
- il contributo del marketing deve essere finalizzato ad aumentare il valore dell'evento in termini di *customer based event equity*;
- quindi è essenziale un'attenta azione di monitoraggio dell'intero sistema evento identificabile in una vera e propria *event marketing scorecard*;



- la fase di monitoraggio deve essere finalizzata alla valutazione dell'evento ma anche e soprattutto alla ri-organizzazione e ri-vendibilità dello stesso nel tempo secondo la logica del brand mangement.

Al riguardo sembra di poter affermare che soprattutto questi ultimi aspetti possono richiedere ulteriori approfondimenti attraverso ricerche specifiche che permettano in prospettiva la valutazione ex ante di un evento nell'ottica di tutti gli *stakeholders*, anche per poterne favorire l'indispensabile selettività.

(\*) Sergio Cherubini ha curato i paragrafi 2, 3, 5, 6 e Gennaro Iasevoli i paragrafi 1, 4, 7, 8, 9.

## **Bibliografia**

- AA.VV. (1999), *Relazioni interaziendali e dinamica competitiva*, Convegno AIDEA, Mc Graw Hill
- Ali-Knigh J., Yeoman I., Robertson M. (2004), *Festival and events management*, Elsevier
- Behrer M., Larsson A. (1998),
- Carroll A. (1993), *Business and society: ethics and stakeholder management*, Ed. Cincinnati.
- Cherubini S., Eminente G. (1982), ), *Dal prodotto al sistema (passando per i servizi)*, pubblicato su L'Impresa, n. 5-6
- Cherubini S. (1997), *Marketing dei servizi*, Franco Angeli
- Cherubini S. (1998), *Il Co-Marketing sportivo*, Franco Angeli
- Cherubini S., Iasevoli G. (2000 ), *Co-Marketing. Tipologie, potenzialità e applicazioni*, relazione presentata al Convegno “Le tendenze del marketing in Europa”;
- Desbordes M., Falgoux J. (2003), *Organiser un événement sportif*, Editions d'Organisation
- Dwyer L., Mellor R., Mistills N., Mules T. (2000), “*Forecasting the economic impacts of events and conventions*”, *Event Management*, nr. 6.
- Erickson G.S., Kushner R.J. (1999), *Public event networks:an application of marketing theory to sporting events*, in *European Journal of Marketing*, n.3/4
- Ferrari S. (2002), *Event Marketing: I grandi eventi e gli eventi speciali come strumento di marketing*, Cedam
- Ferrero G., Cherubini S. (1999), *Dalle transazioni alle relazioni, ai network: il caso dello sport*, Convegno AIDEA, Mc Graw Hill
- Freeman R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman.
- Gilberti G. (2004), *L'evento in strada*, Franco Angeli
- Goldblatt J. (1997), *Special event*, Wiley & Son.
- Grandinetti R. (1993), *Reti di marketing*, EtasLibri
- Hakanson H., Snehota I. (1995), *Developing relationships in business networks*, Routledge
- Iasevoli G. (2000), *Il valore del cliente*, Franco Angeli
- Iasevoli G. (2004), *Le alleanze di marketing*, Franco Angeli.
- Lorenzoni G. (ed.) (1982), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, EtasLibri
- Meetings Industry Association (2002), ricerca condotta da Catlow Consulting, [www.miatracker.org](http://www.miatracker.org).
- O'Neill M., Getz D., Carlsen J. (1999), “Evaluation of service quality at events: the 1998 Coca-Cola Masters Surfing event”, *Managing Service Quality*, nr. 3.
- Osservatorio sul Turismo Congressuale, *Il Sistema Congressuale Italiano nel I semestre 2004*.
- Pedrovich D. (2004), *La valutazione del marchio*, Egea.
- Pitteri D., Pollarini A. (2002), “Per una valutazione degli eventi”, [www.ferpi.it](http://www.ferpi.it).
- Reid S., Arcodia C. (2002), “Understanding the role of the stakeholder in event management”, in Jago L., Deery R., Allen J. Hede A. (a cura di), *Events and Place Making*, UTS.
- Shone A., Parry B. (2004), *Successful event management*, Thomson ed.
- Wescott M., DuBois D., (2003), *Key finding from 2003 MPI Event Trends report*, white paper, George P. Johnson Company.
- Wood E. (2004), “Marketing information for the events industry”, in Yeoman I., Robertson M., All-Knight J. (a cura di), *Festival and events management*, Butterworth-Heinemann.