



Università
Ca' Foscari
Venezia

UNIVERSITÀ CA' FOSCARI DI VENEZIA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE INTERFACOLTÀ

IN

ECONOMIA E GESTIONE DELLE ARTI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI

(Classe LM-76 Scienze economiche per l'ambiente e la cultura)

TESI DI LAUREA

**PROGETTAZIONE DI UN EVENTO CULTURALE
IL CASO DELLE RASSEGNE DI INCONTRI LETTERARI**

RELATORE: PROF. FERRARESE PIEREMILIO

LAUREANDA: ANOÈ GIULIA

MATRICOLA N. 829635

ANNO ACCADEMICO 2011/2012

INDICE

INTRODUZIONE	Pag. 5
1. GLI EVENTI CULTURALI	Pag. 8
1.1 L'industria culturale	Pag. 8
1.2 Il Prodotto Culturale	Pag. 13
1.3 L'evento	Pag. 15
2. IL PROJECT MANAGEMENT E IL CICLO DI VITA DEI PROGETTI CULTURALI	Pag. 17
2.1 L'unicità	Pag. 18
2.2 La finalizzazione	Pag. 20
2.3 La temporaneità	Pag. 23
2.3.1 La fase d'ideazione	Pag. 26
2.3.2 La fase di attivazione	Pag. 29
2.3.3 La fase di programmazione	Pag. 33
2.4 Integrazione delle attività e dimensione multidisciplinare	Pag. 39
2.5 Il sistema di reporting	Pag. 41
2.5.1 la struttura del report di singola produzione	Pag. 45
3. IL MARKETING e LA COMUNICAZIONE	Pag. 49
3.1 Il marketing	Pag. 49
3.1.1 La fase analitica	Pag. 51
3.1.2 La fase strategica	Pag. 53
3.1.3 La fase operativa	Pag. 58
3.2 La comunicazione	Pag. 60

4. IL CASO. ORGANIZZAZIONE DI RASSEGNE DI INCONTRI LETTERARI: PUBBLICO E PRIVATO A CONFRONTO	Pag. 62
4.1 Rassegna di incontri letterari – Comune di Mirano	Pag. 62
4.1.1 I libri presentati: il prodotto	Pag. 62
4.1.2 Il ciclo di vita della Rassegna “Incontri con l’autore”	Pag. 65
4.1.3 Il questionario	Pag. 74
4.2 Rassegna di incontri letterari – Comuni attigui	Pag. 76
4.2.1 Il Comune di Salzano	Pag. 76
4.2.2 Il ciclo di vita della Rassegna “Il tempo ritrovato: identità e cultura in Villa”	Pag. 78
4.2.3 Il questionario	Pag. 85
4.2.4 Il Comune di Martellago	Pag. 86
4.2.5 Il ciclo di vita della Rassegna “Incontri con l’autore”	Pag. 88
4.2.6 Il questionario	Pag. 95
4.3 Rassegna di incontri letterari - la Libreria Mondadori di Mirano	Pag. 97
4.3.1 I libri presentati: il prodotto	Pag. 97
4.3.2 Il ciclo di vita della Rassegna “Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini fiumi e strade della nostra Regione”	Pag. 100
4.3.3 Il questionario	Pag. 110
CONCLUSIONE	Pag. 112
BIBLIOGRAFIA	Pag. 115
SITOGRAFIA	Pag. 120

INTRODUZIONE

Il progetto di tesi qui presentato ha lo scopo di delineare e analizzare le fasi di realizzazione di un evento culturale specifico: gli incontri letterari.

È stato preso in considerazione questo progetto a seguito di due stage svolti presso la Libreria Mondadori e l'Assessorato alle attività e beni culturali di Mirano (VE), realtà studiate in contrapposizione nel caso d'analisi.

Gli incontri letterari rappresentano una tipologia di eventi frequentemente realizzati nel miranese. Essi sono il media più diretto per mettere in comunicazione il mondo della letteratura e il suo pubblico, e la risposta positiva che si riscontra fa sì che sempre più soggetti partecipino attivamente alla realizzazione dell'evento.

Il lavoro è stato suddiviso in quattro parti, di cui le prime tre teoriche mentre la quarta sul caso pratico.

Nel primo capitolo è stato illustrato cosa si intende con il termine "industria culturale o della creatività", accostando le varie definizioni descritte da alcuni filosofi, quali Horkheimer e Adorno ed economisti. Sono state delineate le proprietà che la caratterizzano e come sono disposte, nella filiera produttiva, le figure che permettono la realizzazione dei prodotti. È stato poi spiegato nello specifico, tramite definizioni proposte da economisti che indagano il campo della cultura (quali Throsby, Caves e Santagata) cosa si intende per prodotto culturale ed evento culturale.

Nel secondo capitolo sono stati trattati il Project management e il ciclo di vita dei progetti. È stato visto come la capacità di realizzare un determinato progetto consista nel prevedere, analizzare e risolvere le incognite e i problemi che possono nascere lungo il procedimento di attuazione del programma. Nei successivi sottoparagrafi poi, sono state approfondite le caratteristiche del project management: l'unicità dell'output e dell'organizzazione dei processi, la finalizzazione, la temporaneità, l'integrazione delle attività e la dimensione multidisciplinare. Nella caratteristica della temporaneità è stato esaminato il ciclo di vita dei progetti. Nell'analisi delle varie fasi di progetto sono stati inoltre illustrati diversi piani e prospetti necessari alla predisposizione

dell'evento. Inoltre è stato introdotto il concetto di sistema di reporting come strumento di valutazione e controllo finale.

Nel terzo capitolo sono stati trattati il marketing e la comunicazione. Dopo aver definito l'orientamento al marketing, si è visto come il processo di marketing negli eventi culturali sia basato su tre momenti fortemente interrelati tra loro: la fase analitica, la fase strategica e la fase operativa. Nella prima fase sono state delineate le tre tipologie di fonti d'informazione. Nella seconda fase, invece sono stati strutturati il piano di marketing, le strategie da attuare per ottenere un posizionamento strategico vantaggioso, e l'analisi interna ed esterna all'organizzazione. Nella terza fase è stato descritto il marketing mix trattando il prodotto, il prezzo, la promozione e la distribuzione. Infine è stata sviluppata la parte della comunicazione tramite la descrizione degli strumenti di comunicazione.

Nel quarto capitolo è stato analizzato il caso delle rassegne di incontri letterari. In questo capitolo si è voluto confrontare l'evento letterario organizzato dal Comune di Mirano con quelli organizzati dai Comuni attigui, realtà quindi simili, e quello realizzato dalla Libreria Mondadori, facente parte della stessa zona, ma con obiettivi e metodologie organizzative differenti. In primo luogo è stata studiata la rassegna miranese "Incontri con l'autore". Come per le successive rassegne, come prima cosa, sono stati messi in evidenza i "prodotti", gli oggetti degli eventi. Successivamente è stato descritto il ciclo di vita del progetto. In questa fase sono stati schematizzati: la scaletta, indicante ora e luogo di ogni parte dell'evento; l'analisi della fattibilità, dove vengono individuate la fattibilità organizzative, tecnico-logistica, economico-finanziaria, di marketing e di comunicazione; la SWOT Analysis indicante i punti di forza e debolezza dell'evento nonché le minacce e le opportunità che l'evento potrebbe incontrare o sviluppare; la Work Breakdown Structure che schematizza la struttura delle azioni da svolgere per la realizzazione dell'evento; il prospetto economico che pone in un unico schema elementi reddituali e di performance, che permette di visualizzare e analizzare gli scostamenti tra il preventivo e il consuntivo posti in analisi.

Dopo aver preso in considerazione il Comune di Mirano, sono stati considerati: la rassegna organizzata dal Comune di Salzano intitolata "Il tempo ritrovato:

identità e cultura in Villa” e quella organizzata dal Comune di Martellago intitolata “Incontri con l’autore”. Infine è stato fatto un confronto con la rassegna organizzata dalla Libreria Mondadori di Mirano dal titolo “Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra Regione”.

Per ogni rassegna infine è stato proposto un questionario agli organizzatori allo scopo di individuare quali fossero stati, secondo loro, i problemi riscontrati, il successo o l’insuccesso dell’evento e se fossero intenzionati a riproporlo o meno.

1. GLI EVENTI CULTURALI

1.1 L'industria culturale

L'industria culturale, intesa come settore culturale, è costituita dall'insieme dei produttori di tutti i beni e di tutti gli eventi definiti culturali, considerati tali dalla maggior parte degli individui appartenenti alla società di riferimento. Il processo produttivo nasce e prosegue grazie alla partecipazione e collaborazione non solo tra individui ma anche tra imprese e produttori di beni e servizi indispensabili alla filiera.

Anche in una dichiarazione UNESCO del 1982 vengono nominate le industrie culturali: "Il progresso tecnologico degli ultimi anni ha portato all'espansione delle industrie culturali. Qualunque sia la loro organizzazione, queste industrie giocano un ruolo importante nella distribuzione di beni culturali"¹, "Generally speaking, a cultural industry is held to exist when cultural goods and services are produced, reproduced, stored or distributed on industrial and commercial lines, that is to say on a large scale and in accordance with a strategy based on economic considerations rather than any concern for cultural development"².

Tuttavia i filosofi Horkheimer e Adorno³ furono i primi a coniare il termine "industria culturale" per definire la produzione del materiale d'intrattenimento della società massificata. L'argomento viene trattato con chiarezza nella terza parte di "Dialectica dell'Illuminismo" intitolata "L'Industria culturale - Quando l'Illuminismo Diventa Mistificazione di Massa" nel 1947; inizialmente nei suoi studi Adorno non utilizza il termine industria culturale bensì "cultura di massa". Il cambio di vocabolo è stato poi necessario per chiarire la posizione del fruitore nella filiera: egli non è oggetto della cultura ma soggetto. Per

¹ Mexico City Declaration on Cultural Policies, World Conference on Cultural Policies. Mexico City, 26 July - 6 August 1982

² AA.VV., "Cultural Industries. A challenge for the future of culture", UNESCO 1982

³ Adorno Theodor, Horkheimer Max, "Dialektik der Aufklärung", Querido, Amsterdam 1947; traduzione italiana di R. Solmi *Dialectica dell'illuminismo*, introduzione di C. Galli, Einaudi, Torino 1997.

Adorno inoltre il principio base dell'Industria Culturale è una "preordinata integrazione, dall'alto, dei suoi consumatori"⁴.

Fin dalla concezione di Adorno si considerano quelli che oggi sono definiti i capisaldi della filiera della produzione culturale ossia le imprese, il prodotto culturale e i fruitori del prodotto.

Anzitutto è bene dire che tutte le imprese culturali hanno in comune due caratteristiche: attribuiscono un ruolo importante agli artisti e si occupano del prodotto di un atto creativo. Spesso quest'atto artistico è indipendente da qualunque organizzazione o azienda, soprattutto in discipline come le arti visive o la letteratura dove l'artista di solito lavora per conto proprio.

Così come variano i prodotti secondo il settore produttivo cui appartengono, anche le imprese a loro affini possono differenziarsi assumendo ruoli di diverso genere, spaziando dalla progettazione alla produzione, dalla distribuzione alla tutela del prodotto. Le organizzazioni di produzione culturale possono riassumere più ruoli contemporaneamente a discrezione degli obiettivi che si sono poste.

Nel campo delle *performing arts* alcune compagnie teatrali creano, producono e distribuiscono direttamente le proprie opere, mentre altre si affidano a specialisti per la distribuzione del prodotto che creano e producono, come ad esempio le compagnie che fanno tournée.

Un'impresa può, quindi, avere il compito di occuparsi della distribuzione di un'opera teatrale senza partecipare alla creazione o alla messa in scena della stessa. Una situazione analoga si verifica nelle arti visive, dove gli spazi espositivi conservano i prodotti artistici, i musei li custodiscono ed espongono e le gallerie li vendono.

I settori della cultura funzionano nello stesso modo. Una compagnia di produzione televisiva, per esempio, produce documentari o serie che vengono poi trasmesse da una rete televisiva. Una società di produzione cinematografica fa lo stesso, affidando i film che produce a un distributore che si occupa della loro diffusione a livello locale, nazionale e internazionale.

Nonostante le caratteristiche comuni, esiste un problema basilare che riguarda le imprese culturali: la difficoltà nel dare loro una precisa definizione.

⁴ Adorno Theodor, Horkheimer Max, "Dialektik der Aufklärung", Querido, Amsterdam 1947; traduzione italiana di R. Solmi *Dialettica dell'illuminismo*, introduzione di C. Galli, Einaudi, Torino 1997.

Nell'ultimo decennio ha inciso la crescente attenzione per il ruolo della creatività, della conoscenza, dell'informazione e della tecnologia visti come motore dello sviluppo socio-economico: l'economia della creatività. Da questo punto di vista i concetti di "economia della creatività", "economia della cultura", "industria della cultura" e "industria culturale" si incrociano e spesso sono impiegati come sinonimi⁵; a tal proposito, è sufficiente constatare la diversa considerazione elaborata da Caves [2001], Towse [2003] e Throsby [2005].

Il primo autore annovera tra le industrie della creatività quei settori che producono e distribuiscono beni e servizi cui è associato un valore artistico, culturale o di intrattenimento⁶; il secondo include tutte quelle imprese che producono beni e servizi con un contenuto artistico sufficiente da potersi considerare creativamente e culturalmente significanti⁷. Infine Throsby iscrive tra le industrie culturali quelle i cui beni e servizi comportano una certa forma di creatività, che riguardano la creazione e comunicazione di un significato simbolico e che implicano almeno in potenza una qualche proprietà intellettuale⁸.

Nel complesso queste diverse definizioni si fondano su categorie e caratteristiche che sono "sotto osservazione" da tempo:

- *L'output*: il prodotto culturale, con riferimento al contenuto simbolico, poiché la produzione di cultura è vista come la fabbricazione di elementi espressivi e simbolici della cultura. L'oggetto culturale quindi è un significato racchiuso in una forma o espressione rilevante.
- *La natura del valore che i prodotti culturali generano e incorporano*: il valore economico o il valore culturale.
- *Gli input del processo di produzione*: gli input creativi e non creativi.

⁵ M. Tamma, A. Curtolo, "lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti", in Economia e management delle aziende di produzione culturale a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, pag. 61 , Ed. Il Mulino, 2009

⁶ R. E. Caves, "L'industria della creatività. Economia delle attività artistiche e culturali", Ed. ETAS 2001

⁷ R. Towse, "A Handbook of Cultural Economics", Ed. Edward Elgar Publishing Inc 2003

⁸ D. Throsby, "Economia e Cultura", Ed. Il Mulino, Bologna 2005

- *Il rilievo della proprietà intellettuale e delle problematiche a lei connesse.*⁹

Un altro problema di base che viene posto è l'articolazione verticale dell'industria culturale, cioè quali sono i contributi e altri che ne devono far parte.

Infatti, anche dal punto di vista del marketing, è molto importante considerare l'evento come prodotto che viene scambiato nel mercato. Il prodotto culturale è visto come l'insieme fattori di attrattiva artistico-culturale che espressi come esperienza permettono il soddisfacimento dei bisogni e delle attese caratterizzanti il pubblico. Esso diventa un sistema di offerta formato da molte tipologie di prestazioni sviluppate su più livelli.

A questo proposito Santagata¹⁰ prima e Throsby¹¹ dopo utilizzano un modello a fasce concentriche per spiegarne l'articolazione.

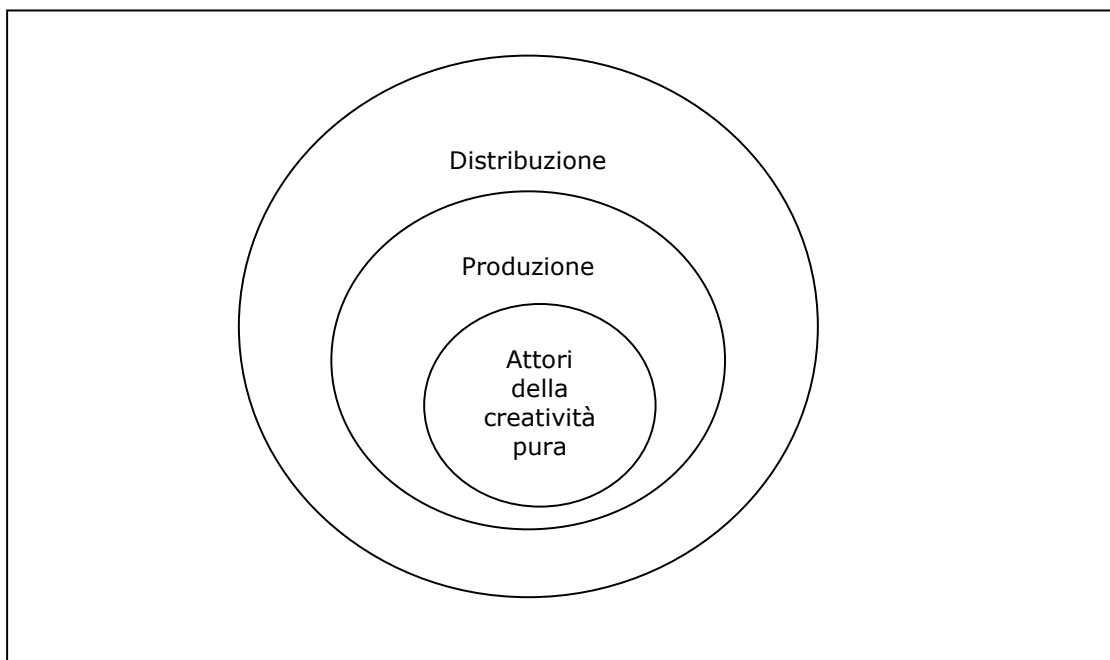
- Al *centro* del sistema vengono posti gli attori della creatività pura gli artisti, gli autori, tutti coloro che producono idee, che sviluppano la loro proprietà intellettuale.
- Nella *seconda fascia* è posizionata la produzione e sono incluse tutte le attività e i processi che consentono alle imprese di concretizzare le idee in prodotti veri e propri.
- Nella *terza fascia* sono compresi tutti i processi e le imprese che si occupano della distribuzione del prodotto e delle infrastrutture per il consumo come gli editori, le case d'asta e le gallerie.

⁹ M. Tamma, A. Curtolo, "Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti", in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, pag. 61,62, Ed. Il Mulino, Bologna 2005

¹⁰ W. Santagata, "Produrre cultura. 2. note d'economia sulle istituzioni e sui mercati culturali", Ed. Celid, Torino 2001

¹¹ D. Throsby, "Economia e Cultura", Ed. Il Mulino, Bologna 2001

Figura 1. Schema delle fasce concentriche¹²



¹² M. Tamma, A. Curtolo, "Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti", in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, pag.63 Ed. Il Mulino, 2009

1.2 Il prodotto culturale

Con il concetto di produzione culturale si può identificare un campo molto vasto, terreno di convergenza e d'incrocio di discipline, ma anche di attività, numerose ed eterogenee¹³.

Alcune definizioni possono aiutare a porre in evidenza la ricchezza dei termini, significati e valori degli oggetti delle diverse produzioni culturali.¹⁴

Besana, riferendosi a un bene culturale come opera d'arte, lo definisce come "un contenuto artistico unico, non riproducibile, che si innesta su un supporto durevole (o almeno conservabile e un valore monetario che fluttua nel tempo secondo criteri non esclusivamente oggettivi)"¹⁵. Cicerchia, invece, pone l'accento sul paesaggio, definendo un prodotto culturale come "un bene materiale di interesse storico, artistico, archeologico o ogni altro bene che costituisca "testimonianza di civiltà""¹⁶. Moretti, infine, ne dà una visione manageriale secondo cui "il prodotto culturale in generale è definibile come esperienza cognitiva guidata da una proposta di senso, resa possibile da determinate condizioni e servizi di accessibilità all'interno di una comunità di riferimento"¹⁷.

Il *prodotto culturale* è quindi il risultato dei processi di creazione, promozione, distribuzione degli oggetti culturali.

Può definirsi oggetto culturale un significato condiviso incorporato in una forma; un'espressione significativa (simbolica) che è udibile, o visibile, o tangibile, o che può essere articolata¹⁸.

È possibile affermare che l'oggetto culturale non è solo "forma" (di qualsivoglia genere), ma contemporaneamente anche "significato" che ne determina l'approccio al fruitore.

¹³ Bonel, Moretti, Rispoli, Tamma, "I prodotti culturali in una prospettiva economico manageriale", in Economia della cultura vol.4

¹⁴ M. Tamma "La produzione culturale e il concetto di prodotto" pag. 102, 103, tratto da "Estetica e management nei beni e nelle produzioni culturali" AA.VV., www.siestetica.it

¹⁵ A. Besana, "L'arte in chiave economica. Letture e approfondimenti di economia della cultura e dell'arte", LED - Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2003.

¹⁶ A. Cicerchia, "Il bellissimo vecchio. Argomenti per una geografia del patrimonio culturale", pag. 16, Ed. Franco Angeli, Milano 2002

¹⁷ A. Moretti "La produzione museale", Giappichelli Editore, Torino, 1999

¹⁸ W. Griswald, "Sociologia della cultura", Ed. il Mulino, Bologna 1994

Per questa ragione un oggetto culturale è un prodotto culturale solo quando è inserito in un contesto di relazione in cui sono determinati gli attori, i significati, le risorse, i bisogni cui corrispondono l'uso e l'esperienza offerta agli utilizzatori¹⁹.

In conclusione, perciò, il prodotto culturale può essere considerato come una fusione di due elementi fra loro indivisibili e, altrimenti, non comprensibili: il content e il supporto. L'arte, infatti, per essere goduta richiede che l'idea sia tradotta, o fissata in un supporto, in un medium che è frutto della combinazione di attività organizzative e fattori produttivi²⁰.

¹⁹ M. Tamma, A. Curtolo, "Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti", pag. 76, 77, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. Il Mulino, Bologna 2009

²⁰ W. Santagata, "La fabbrica della cultura", pag. 28 Ed. il Mulino, Bologna 2001

1.3 L'evento

“Evento, cioè e-ventum (da e-evenire) è il risultato di un divenire, un movimento, una dinamica per cui qualche cosa viene fuori, viene alla luce e in luce. Un oggetto e un soggetto che si esprimono, si comunicano, si manifestano. Percepriamo e comprendiamo l'evento come manifestazione di qualcosa (l'oggetto), di qualcuno attraverso qualcosa (il soggetto attraverso l'oggetto)”²¹.

Il campo degli eventi culturali è molto vasto e ciò rende difficile dare una definizione precisa che riesca a includere tutte le manifestazioni che possono rientrare in questo concetto²².

Essi possono essere visti come opportunità per occupare il proprio tempo libero, un'esperienza sociale e culturale al di fuori del solito range di scelta e oltre alle esperienze di tutti i giorni²³.

Diventa quindi una sorta di nuovo rituale di socializzazione in cui i consumatori, prendendo spunto dalle proprie conoscenze, sviluppano un modo di comunicare innovativo e conoscono realtà culturali inedite.

Il miglior modo per affrontare la realizzazione di un evento è l'analisi delle sue componenti-base, indipendentemente dalla portata e dalla complessità:

- *Lo spazio e la localizzazione*: il problema di allocazione dell'evento è un aspetto fondamentale che influisce sulla messa in atto e sul risultato finale. La scelta di una o molteplici sedi può, infatti, influenzare la comunicazione e il successo dell'evento, dimostrando quindi un'importanza strategico-organizzativa;
- *Il tempo*: Si considera il tempo non solo in quanto a durata, date, periodo di effettuazione dell'evento, ma anche come periodo di preparazione e predisposizione di tutti gli elementi necessari allo svolgimento;
- *I contenuti e la tipologia*: riguardano il tipo di evento che si vuole creare, ovvero la scelta delle tematiche dei messaggi e dei contenuti in

²¹ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, “Gli eventi culturali”, pag 21 Ed. Franco Angeli, Milano 1997

²² B. Bracalente, L. Ferrucci, “Eventi culturali e sviluppo economico locale: dalla valutazione d'impatto alle implicazioni di policy di alcune esperienze umbre”, Ed. Franco Angeli, Milano 2009

²³ Ibidem

funzione della discriminazione delle risorse, nonché le fasi caratterizzanti la realizzazione;

- *Gli obiettivi*: il fine, lo scopo, le motivazioni che portano a prendere determinate azioni piuttosto che altre;
- *Il bacino d'attrazione*: Il target, la quantità e tipologia dei possibili destinatari, il tipo di accesso e il livello di attenzione dei media;
- *Il sistema di offerta*: il programma che viene offerto, i servizi proposti e gli aspetti che completano l'ambito organizzativo;
- *Le risorse finanziarie*: l'impiego delle risorse disponibili e la loro modalità di reperimento.²⁴

²⁴ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali", pag 90, 91, Ed. Franco Angeli, Milano 1997

2. IL PROJECT MANAGEMENT E IL CICLO DI VITA DEI PROGETTI CULTURALI

Il project management può essere definito come la gestione sistematica di un'organizzazione complessa, unica e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un chiaro obiettivo e predefinito, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità²⁵. È quindi una combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi riuniti temporaneamente per raggiungere obiettivi unici, definiti, con vincoli di tempo, costi, qualità e risorse limitate²⁶.

Da questa prospettiva si può definire l'evento culturale come un progetto, cioè una serie di azioni tra loro correlate e coordinate, realizzate per ottenere un obiettivo ben delineato, unico, entro un tempo definito, con un budget specifico e limitato; una serie di azioni programmate da realizzare in un tempo futuro che comportano un certo livello di rischio e di incertezza.

Il progetto altro non è che un piano, uno schema, un'impresa che si svolge secondo un programma²⁷; è un insieme di sforzi coordinati nel tempo²⁸.

La capacità di realizzare un determinato progetto consiste nel prevedere, analizzare e risolvere le incognite e i problemi che possono nascere lungo il procedimento di attuazione del programma.

Ogni progetto è definito da quattro caratteristiche essenziali:

- L'unicità dell'output e dell'organizzazione dei processi;
- La finalizzazione;
- La temporaneità;
- L'integrazione delle attività e la dimensione multidisciplinare²⁹;

²⁵ R.D. Archibald, "Project management. La gestione di progetti e programmi complessi", Ed. Franco Angeli Milano 2003

²⁶ Project Management Institute www.pmi.org

²⁷ Concise Oxford Dictionary www.oxforddictionaries.com

²⁸ H. Kerzner, "Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling", pag. 45, Ed. John Wiley & Sons, New Jersey 2009

²⁹ F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", pag. 264, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale", a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009

2.1 L'unicità e l'organizzazione dei processi

L'unicità dell'output è il primo elemento che caratterizza i progetti culturali.

Un progetto crea degli output unici che sono prodotti, servizi o risultati. L'unicità è un'importante caratteristica degli output di progetto. Ad esempio sono state costruite molte migliaia di uffici, ma ognuno è unico: diverso titolare, diversa posizione geografica, ecc. ecc. La presenza di elementi ripetitivi non modifica la fondamentale unicità del lavoro di progetto³⁰.

Essi sono, dunque, unici per definizione ed è impossibile standardizzare i processi produttivi per la loro realizzazione. Si viene a creare in questo modo una situazione di rischio e di incertezza che porta a sviluppare nuovi percorsi. Per quanto riguarda l'organizzazione dei processi, le figure di rilievo sono due: la committenza, che è lo "sponsor" di progetto o meglio dell'intero portafoglio progetti³¹, e la figura del project manager.

Il ruolo di quest'ultimo si fonda sull'autorevolezza derivata dalle sue competenze e richiede uno stile di direzione orientato alle relazioni sociali, cioè alla costruzione ed al mantenimento di buone relazioni interpersonali sia nei confronti del team di progetto che degli altri attori organizzativi³².

Egli deve quindi essere in grado di impostare il progetto con visione globale, articolandolo secondo modelli precisi, pianificando accuratamente le variabili gestionali e controllando attentamente l'avanzamento del progetto fino alla sua conclusione³³.

In conclusione, il ruolo del project manager è quello di intervenire sull'organizzazione dei processi, sulla dimensione organizzativo-relazionale, affinché ci sia un rapporto di comunicazione proficuo all'interno del gruppo di lavoro e tra questo e gli stakeholders; organizza le risorse e, rispetto a quelle umane, funge da trait d'union tra gli attori che compongono il progetto. Diventa infine responsabile della pianificazione del progetto e della sua

³⁰ Standard Internazionale PMBOK 2004 del PMI

³¹ M. Torre, "Project management. Teoria ed esercizi", Ed. Luiss University, Roma 2006

³² E. Baglieri "Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management", Ed. Etas 1999

³³ S. Tonchia, "Il project management. Come gestire il cambiamento e l'innovazione", Ed. Il Sole 24 Ore, Milano 2001

programmazione, direttore, guida e applicatore di azioni di controllo e di correzione.

Nei progetti culturali la relazione che nasce tra la committenza e il project manager risulta di fondamentale importanza; da essa, infatti, può dipendere il successo o l'insuccesso dell'evento. Questo tipo di relazione richiede dunque un alto livello di comunicazione in tutte le fasi di progettazione e realizzazione dell'evento. Sono i decisori del progetto che si occupano di definire la reale possibilità di raggiungere i risultati attesi e le risorse necessarie per attuare il tutto³⁴.

³⁴ F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", pag. 269, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. Il Mulino 2009

2.2 La finalizzazione

Il punto di partenza nella fase di ideazione di un progetto consiste nel definire in maniera chiara quali siano le finalità.

Ogni impresa con lo scopo di organizzare un evento di qualsiasi genere ha una *mission* da realizzare: un obiettivo, un perché del proprio agire, una meta cui tendere. La *mission* è un punto fondamentale dei valori aziendali, perché rappresenta la ragione di esistere dell'azienda, descrive quello che l'azienda vuole significare per il mercato in cui opera, chiarisce in cosa essa si distingue rispetto ai concorrenti³⁵.

Oltre alla definizione di *mission*, nella finalizzazione viene definita la *vision* che consiste nella capacità di costruire una forte immagine in prospettiva dell'organizzazione, come e cosa si vuole essere nel futuro³⁶. *Mission* e *Vision* poggiano le loro fondamenta su una base di valori molto forte che nel caso delle arti e della cultura risulta ancora più pregnante date le funzioni principalmente sociali riconosciute a queste attività³⁷.

In un evento è necessario formulare degli obiettivi cioè le mete, le destinazioni del progetto che giustificano l'impegno e lo sforzo per svolgere l'avvenimento. Si possono inseguire obiettivi considerati principali, cioè ritenuti di prioritaria importanza e obiettivi collaterali, ovvero di secondaria importanza; essi possono essere di diversa forma: culturali, artistici, economico-finanziari e di diverso periodo di realizzazione: breve, medio, lungo termine³⁸.

Gli obiettivi devono essere al primo punto del piano di progetto e serviranno da bussola nelle seguenti fasi di programmazione, realizzazione, controllo e chiusura.

Dal punto di vista tecnico, essi devono seguire la regola riassunta nell'acronimo SMART³⁹, cioè devono essere:

³⁵ http://www.geodeweb.it/articoli/la_cultura_aziendale_mission_e_vision.html

³⁶ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 100, Ed. Franco Angeli, Milano 2005

³⁷ L. Solima, "L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione", Ed. Carocci, Roma 2004

³⁸ Ibidem

³⁹ F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", pag. 268, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. Il Mulino 2009

S → Specific – Specifico: l'obiettivo deve essere specifico, quindi chiaro e preciso.

M → Measurable – Misurabile: l'obiettivo deve permettere di capire se il risultato atteso è stato raggiunto o meno ed eventualmente quanto si è lontani dalla meta.

A → Achievable – Raggiungibile: l'obiettivo deve essere realizzabile date le risorse e le capacità a propria disposizione. Nel fissare gli obiettivi è indispensabile anche tener conto delle abilità necessarie per eseguire i compiti che possono essere diverse da individuo a individuo.

R → Realistic – Realistico: un obiettivo deve essere stimolante, ma anche realisticamente raggiungibile a seconda di mezzi e risorse.

T → Timetable – Pianificato nei tempi: cioè occorre determinare il tempo entro cui realizzare l'obiettivo⁴⁰.

Un prospetto in grado di proporre intenti con queste cinque caratteristiche sarà quindi in grado di ridurre le ambiguità dei vari ambiti e permetterà una rilevazione più efficiente dei dati e delle eventuali modifiche.

Il processo di finalizzazione nasce dallo scambio e dalla comunicazione, non sempre facili, tra la committenza e il gruppo di lavoro, poiché la committenza può essere anche esterna al team organizzativo e a volte non sempre esperta nel prospettare tutti i possibili esiti della realizzazione (può essere anche caratterizzata da una pluralità di stakeholders)⁴¹.

Per quanto concerne la definizione degli obiettivi nel lungo periodo, assume grande rilievo la considerazione della problematicità riguardante la misurazione, in termini di tempo, dei costi e delle qualità degli obiettivi specifici; riguardo i primi due vincoli, il project management possiede strumenti adatti a misurarli. Il problema nasce per il vincolo "qualità" negli eventi artistico-culturali, per il quale non esistono parametri assoluti.

La qualità di ogni prestazione infatti è diversamente valutata dalle organizzazioni che realizzano i progetti e dai critici del settore, nonché dal risultato ottenuto tramite il livello di apprezzamento del pubblico. È su quest'ultimo che va focalizzata buona parte dell'attenzione o, per meglio dire,

⁴⁰ R. Marchegiani, "Obiettivi SMART", 14 Giugno 2010, articolo tratto da <http://www.manageronline.it>

⁴¹ F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", pag. 268, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. Il Mulino 2009

sulla modalità di fruizione del pubblico, attraverso il quale verrà espressa la percezione qualitativa dell'evento.

Detto ciò, risulta quindi evidente la necessità di fornirsi di un sistema di controllo e valutazione non solo economico-quantitativo, ma anche di dati quantitativo non economici e qualitativi⁴².

Di fronte a casi che possono evidenziare delle forti criticità è bene modificare gli obiettivi posti, per riportare l'attenzione su azioni fattibili⁴³.

Nella programmazione e realizzazione dei progetti culturali è opportuno quindi controllare le criticità tramite indicatori di performance (Key Performance Indicators), grazie allo sviluppo interno del sistema informativo.

In fase di chiusura, inoltre, è possibile considerare tutte le criticità riscontrate come un'opportunità per il miglioramento dei modelli utilizzati e della conoscenza dell'ambiente esterno⁴⁴.

Gli obiettivi pertanto vengono considerati delle finalità a cui giungere e su cui focalizzarsi durante la programmazione e il controllo⁴⁵.

⁴² F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", pag. 290, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. Il Mulino 2009

⁴³ M. Torre, "Project management. Teoria ed esercizi", Ed. Luiss University Press, Roma 2006

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 102, Ed. Franco Angeli, Milano 2005

2.3 Temporaneità

La terza dimensione è la temporaneità, ovvero lo sviluppo nel tempo del progetto dalla sua nascita alla sua valutazione finale.

La nozione che sta alla base dell'idea di ciclo di vita è di suddividere le attività necessarie alla realizzazione di un progetto in diverse fasi; così facendo, lo sviluppo di ognuna può essere controllato e verificato tramite scadenze intermedie. In pratica, ogni periodo è finalizzato alla realizzazione di un insieme di obiettivi che condizionano l'apertura di quello successivo e il cui grado di realizzazione permette di governare l'avanzamento del progetto⁴⁶.

Il progetto culturale ha un ciclo di vita che descrive le fasi o i passi necessari che devono essere eseguiti per poter portare a termine con successo il programma⁴⁷.

Le sei fasi in dettaglio sono le seguenti⁴⁸ (Fig. 1):

1. Ideazione. Nella prima fase l'evento viene sviluppato nei suoi contenuti nelle linee guida alla realizzazione, nella formulazione degli obiettivi specifici (strategici) e collaterali (specifici);
2. Attivazione. Nella seconda fase viene valutata la reale fattibilità dell'evento rispetto alle disponibilità esistenti come risorse, consensi. In questa fase viene prodotto un documento in cui vengono inseriti tutti gli aspetti del progetto che si vogliono comunicare all'interno (team e struttura committente) e all'esterno (istituzioni, artisti, stakeholders). Lo scopo di questo stadio è quello di indicare tutti i fattori che caratterizzano l'evento: la *mission*, gli obiettivi, il contenuto, i partner, il luogo e il periodo di svolgimento del progetto e la sua capacità economico-organizzativa;
3. Pianificazione. Nella terza fase si passa alla programmazione operativa dell'avvenimento, mettendo in luce le attività e le azioni da intraprendere, i loro tempi di sviluppo, le risorse da reperire, gli aspetti economico-finanziari e infine gli strumenti di controllo della produzione.

⁴⁶ L. Gaio, "Project management: elementi teorici e applicazioni. Metodi di evidenze empiriche per il turismo", pag. 37, Ed. Franco Angeli, Milano 2010

⁴⁷ "Il ciclo di vita del progetto" tratto da www.pmi.it

⁴⁸ L. Argano, "La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale", pag. 29, Ed. Franco Angeli, Milano 2004

Il controllo delle variabili è di fondamentale importanza: è da questo che dipende la buona riuscita del progetto. Ogni progetto, infatti, è caratterizzato da un certo grado di rischio e per questa ragione la sua gestione è monitorata in tre azioni:

- Individuazione delle aree a rischio
- Ricerca della fonte che li genera
- Scelta degli interventi da attuare (eliminazione, prevenzione, accettazione)

Da questo processo nasce il piano operativo di progetto, cioè un documento completo (descrittivo e a valore gestionale) che, definiti gli obiettivi, riassume l'intero processo di realizzazione del progetto⁴⁹;

4. Attuazione o Realizzazione. Nella quarta fase viene effettivamente realizzato il progetto, seguendo le indicazioni fornite dai precedenti documenti;
5. Completamento. La quinta fase viene spesso inglobata nella fase precedente, tuttavia ha una propria indipendenza per l'effettuazione di attività di rendicontazione;
6. Valutazione o chiusura. L'ultima fase del ciclo di vita del progetto concerne l'analisi del lavoro svolto; viene giudicato il grado di raggiungimento degli obiettivi e analizzato lo svolgimento dei processi. Per questo vengono valutati:
 - Il processo organizzativo
 - Gli errori generatori di scostamenti
 - Il team di lavoro (risorse umane)
 - Gli aspetti positivi del lavoro, che permettono la determinazione finale del valore del prodotto⁵⁰.

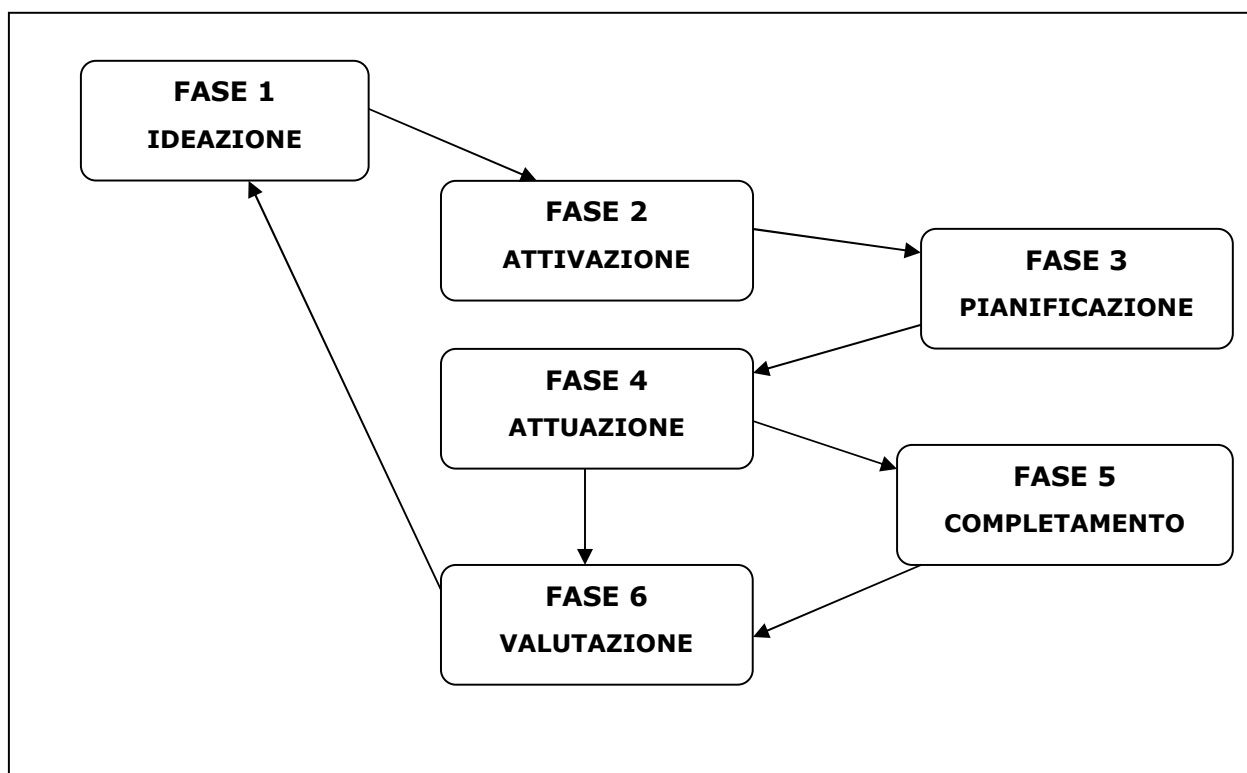
Le fasi analizzate sono fortemente interdipendenti tra loro con una diversa, ma non fissa, durata.

⁴⁹ F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", pag. 273, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. Il Mulino 2009

⁵⁰ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 94,95, Ed. Franco Angeli, Milano 2005

Nel project management ogni fase viene conclusa con la redazione di uno o più *deliverable*, cioè un oggetto materiale o immateriale prodotto come risultato di un'attività di progetto; questo punto però è difficile nel caso degli eventi culturali, in cui avviene solo in parte⁵¹.

Fig. 1- Ciclo di vita di un evento culturale



⁵¹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Segna, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 96, Ed. Franco Angeli, Milano 2005

2.3.1 La fase di ideazione

La prima fase del ciclo di vita di un progetto è quella dell'ideazione.

Nella fase di ideazione si sviluppa l'idea del progetto e quindi le prime linee strategiche per il raggiungimento degli obiettivi proposti.

È questo il momento in cui si individuano i possibili stakeholder: persone o strutture organizzative attivamente coinvolte nel progetto o i cui interessi possono subire conseguenze all'esecuzione o dal completamento del progetto, possono anche influire sugli obiettivi e i risultati di progetto⁵².

La scelta degli stakeholder che il responsabile dell'evento deve fare è discriminata dalla tipologia di progetto e dal contesto in cui esso viene collocato. Questa valutazione permette di capire quali possono essere gli attori principali e quelli secondari, sviluppando così un differente livello di comunicazione. Una volta individuati, essi verranno disposti strategicamente a seconda del loro interesse nella realizzazione del progetto, del loro livello di interazione e della loro influenza sul progetto.

Non esistono regole standardizzate per la realizzazione e il controllo di questa fase, essa infatti riguarda direttamente la sfera personale, la dimensione psicologica dell'espressione e della comunicazione⁵³.

Come già affermato nel paragrafo 2.2, le finalità di un progetto sono il punto di partenza della fase di ideazione; vengono proposte in questo frangente la *Mission* e la *Vision* del progetto.

- La *Mission* rappresenta la sintesi degli scopi dell'azienda e la modalità con cui perseguirli; essa dà una spiegazione della sua esistenza, identifica il mercato a cui si rivolge, delinea la configurazione del suo sistema di offerta e delle sue caratteristiche distintive. I suoi contenuti sono comunicati tramite un enunciato sintetico per promuovere la condivisione degli obiettivi all'interno dell'organizzazione e renderne partecipi anche gli stakeholder⁵⁴.

⁵² Project Management Institute 2004

⁵³ F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", pag. 272, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. Il Mulino 2009

⁵⁴ G. Barile, "Economia Aziendale. Schemi riassuntivi, quadri di approfondimento", Ed. DeAgostini, Novara 2010

- La *Vision* consiste nella capacità di costruire una forte immagine in prospettiva dell'organizzazione, come e cosa si vuole essere in futuro⁵⁵.

Un'altra azione da intraprendere durante la fase ideativa è l'analisi del contesto competitivo.

Ogni evento si svolge all'interno di un contesto a cui si è collegati e con il quale si sviluppa una rete di connessioni⁵⁶. Il contesto può essere suddiviso in contesto interno ed esterno, rispettivamente nei confronti dell'organizzazione che produce l'evento e relativamente all'ambiente al di fuori dell'organizzazione. Entrambe le dimensioni si manifestano attraverso soggetti (persone fisiche e gruppi di persone che influiscono direttamente sull'evento) e aspetti (che non hanno facoltà di intervento, ma possono influire per il solo motivo di esistere, come ad esempio leggi, regolamenti o condizioni atmosferiche).

Analizzare il contesto in cui si andrà ad operare è estremamente importante per avere chiaro lo scenario di riferimento a livello macro e, allo stesso tempo, comprendere a livello micro l'ambiente in cui si svolgerà l'evento. In questo caso è bene suddividere il contesto in diverse aree di ambito differente (socio-economico, organizzativo, politico-istituzionale, artistico-culturale) e capitalizzare tutte le informazioni reperibili in modo tale da poter utilizzare i dati aggiornati in ogni momento⁵⁷. In questo modo si è in grado di affrontare tutti gli attori appartenenti all'ambiente competitivo, cioè tutte quelle forze esterne che incidono sul comportamento e sui risultati aziendali quali: i concorrenti diretti, i clienti, i fornitori, i prodotti sostitutivi, i potenziali entranti⁵⁸.

Infine nella prima fase del ciclo di vita si delineano in modo più specifico le linee guida e l'articolazione dell'evento. Più specificatamente occorre tratteggiare il palinsesto delle attività (la "scaletta"), che permette di definire

⁵⁵ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag 100, ed. Franco Angeli, Milano 2005

⁵⁶ R. D. Archibald, "Project management", pag. 357, Ed. Franco Angeli, Milano 1994

⁵⁷ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 105, ed. Franco Angeli, Milano 2005

⁵⁸ P. Paoli, "Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio", pag. 181, Ed. Franco Angeli 2006

le procedure e le modalità di partecipazione degli utenti, le parti indispensabili per la concretizzazione del progetto, nonché lo spazio e il periodo di realizzazione⁵⁹.

⁵⁹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 108, 109, Ed. Franco Angeli, Milano 2005

2.3.2 La fase di attivazione

Come affermato all'inizio del paragrafo, la fase di attivazione riguarda l'analisi della fattibilità produttiva del progetto e, allo stesso tempo, l'esecuzione delle prime azioni operative. Inoltre concerne la determinazione o la conferma della scelta della location e permette di stilare la prima documentazione di progetto. Quest'ultima è necessaria per la verifica della fattibilità grazie agli strumenti che la compongono quali: raccolta dati, informazioni su procedure e informative, documentazione fotografica e video. In questo modo si può scegliere la strategia migliore, ovvero se avviare il progetto come definito nella fase precedente, modificarlo totalmente, o in parte, o abbandonarlo definitivamente.

Le aree di fattibilità da considerare sono le seguenti⁶⁰:

- Organizzativa: vengono poste questioni riguardo la realizzabilità delle idee creative, la reperibilità delle risorse umane, la coordinazione, i tempi di realizzazione.
- Tecnico-logistica: si cerca di risolvere problematiche riguardanti il supporto logistico, gli allestimenti, l'impatto ambientale, la sicurezza e si verifica di avere il know how necessario.
- Economico-finanziaria: si cerca di capire quali siano gli effettivi costi dell'evento, i vincoli di budget, come attuare politiche di fund raising, la capacità di investimento, quindi se si è in grado di sostenere l'onere economico nel tempo.
- di Marketing: si analizza il sistema della domanda-offerta concentrandosi su come integrare l'offerta e la risposta del target individuato.
- di Comunicazione: si individuano le migliori politiche di valorizzazione, comunicazione del progetto al target selezionato⁶¹.

Contemporaneamente all'analisi della fattibilità, nella fase di attuazione sono approfondite anche le opzioni strategiche. In primo luogo si considerano i

⁶⁰ W. Iannaccone, "Management di progettazione. Gestione delle risorse umane, tecniche, economiche, nell'area progettazione (ufficio tecnico)", pag 80 Ed. Franco Angeli, Milano 2010

⁶¹ L. Argano, A. Bollo, P. Dalla Sega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 110-113, Ed. Franco Angeli, Milano 2005

punti di forza e i punti di debolezza dell'evento, nonché i vantaggi e le minacce che porterebbero il compimento del progetto.

Lo strumento di marketing utilizzato nel processo è la Swot Analysis⁶².

La Swot Analysis consiste nell'analizzare i punti di forza e di debolezza e contemporaneamente individuare le minacce e le opportunità; ciò viene riportato graficamente in uno schema a matrice suddiviso in quattro quadranti. Il tutto è costituito in riferimento alle dinamiche del sistema competitivo dell'impresa, degli obiettivi di medio-lungo termine e della strategia che si vuole attuare⁶³. Essa permette, come affermato in precedenza, di valutare le potenzialità del progetto in funzione della propria *mission*, degli obiettivi e dei possibili rischi/problemi che esso può presentare. Obiettivo dell'analisi è perciò massimizzare le opportunità e i punti di forza individuati, riducendo le debolezze e creando soluzioni per ridurre o affrontare le minacce.

In secondo luogo si analizzano le "forze in campo", elencando tutti i fattori che si considerano come forze a favore e contrarie, dando loro una valutazione secondo il proprio peso specifico⁶⁴.

Successivamente viene determinata (se non era stata precedentemente stabilita) o confermata (verificata la compatibilità con le richieste) la location. La location deve infatti presentare caratteristiche di compatibilità con l'evento. Deve essere funzionale rispetto all'utilizzo, agevolando le attività tecnico-logistiche; deve essere nelle vicinanze di strutture ricettive; deve essere facilmente individuata e raggiungibile inoltre, qualora possibile, selezionata tramite criteri di economicità e immagine.

Oltre a ciò vi è la definizione del periodo dell'evento, della sua durata, delle eventuali soste, dei tempi di progettazione ed esecuzione, delle scadenze e vincoli o obbligazioni contrattuali.

⁶² la *Swot Analysis* si sviluppa presso la Harvard University a partire dalla fine degli anni Sessanta del Novecento; i primi utilizzatori del metodo sono le società di consulenza direzionale americane che la utilizzano come supporto alle decisioni strategiche. "La swot analysis nasce e si sviluppa in un contesto storico che, grazie a una relativa stabilità ambientale (1950-1960), favoriva l'impiego di metodi fondati sulla convinzione che i manager intelligenti e preparati, utilizzando le loro capacità analitiche, potessero conoscere a fondo la realtà e prevederne i cambiamenti". G. Corbetta, "strategia delle piccole e medie imprese", Ed. CUSL 1998.

⁶³ M. Rispoli, "Sviluppo dell'impresa strategica", Ed. Il Mulino, Bologna 2002

⁶⁴ Ibidem

Altro punto fondamentale è dato dalla determinazione delle linee guida produttive e strategiche che emergono dall'analisi della fattibilità.

Il primo step è stabilire la governance del progetto, definendone il soggetto titolare e le sue modalità di governo strategico. Come soggetto titolare si considera la persona giuridica che assume ogni diritto, dovere, paternità e relative responsabilità, benefici e obbligazioni verso soggetti terzi nella realizzazione dell'evento⁶⁵; spesso però, nel caso di operazioni complesse, si procede all'identificazione di un soggetto giuridico ad hoc. Coinvolgere più soggetti nella realizzazione di un progetto può essere utile per facilitarne il coordinamento, il controllo e la verifica finale, l'individuazione delle problematiche e la garanzia di un maggior rispetto di diritti e doveri.

Il secondo step è individuare le possibili forme di partnership, di alleanza e collaborazione con altri soggetti quali altri enti culturali, aziende o imprese inserite nel territorio, e media.

Esistono due tipi di partnership⁶⁶:

- Partnership interna al progetto (hard). È definito hard poiché il coinvolgimento dei soggetti interessati è molto forte e si sviluppa in forme di coproduzioni e cofinanziamento. Questa tipologia di partnership permette di realizzare progetti di grande importanza e complessità, poiché comporta un frazionamento dei rischi che viene ridistribuito tra le parti (così come quello dei costi) e permette inoltre di sfruttare know how e know what di difficile reperibilità, creando sinergie e network, avendo così l'opportunità di accostarsi ad altre fasce di mercato e di accedere a nuovi contatti.
- Partnership esterna al progetto (soft). Riguarda forme di collaborazione più leggere, una relazione tra due o più soggetti che concorrono con apporti eterogenei e diversi e possono o meno riceverne benefici⁶⁷. Questo tipo di relazione prevede prestazioni con modalità vantaggiose che riguardano non solo la sfera economico-finanziaria, con sponsorizzazioni di tipo tecnico o economico, ma anche con apporto di know how specifico.

⁶⁵ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 119-121, Ed. Franco Angeli 1997 Milano

⁶⁶ Ibidem

⁶⁷ Ibidem

Oltre alle due tipologie di partnership, tra le diverse reti di collaborazione fanno parte anche:

- Reti di servizi con lo scopo di ottimizzare la gestione del progetto e dei servizi verso i beneficiari;
- Reti commerciali (co-marketing) che sviluppano strategie di offerta per ampliare il mercato rivolgendosi a segmenti di target differenti;
- Reti di collaborazione culturale che coinvolgono soggetti che possono aiutare a migliorare il prestigio dell'evento dandone maggiore visibilità e prestigio;

Terzo step è la definizione delle principali strategie da attuare in campo artistico-culturale, produttivo e organizzativo, commerciale e comunicativo grazie alle risorse disponibili e ai risultati della Swot Analysis. Le strategie dovranno risultare adeguate agli scopi ed alle impostazioni chiave del progetto, credibili per costruire consenso nelle fasi realizzative, coerenti e non contraddittorie e, soprattutto, perseguibili⁶⁸.

Come ultimo step è bene tracciare degli obiettivi intermedi e delle verifiche, affinché si possano delineare le successive mosse produttive con pochi margini di errore.

⁶⁸ G. Gilberti, "L'evento in strada. Il progetto, la produzione, la gestione e il controllo come strategia di marketing", Ed. Franco Angeli 2004 Milano

2.3.2 La fase di pianificazione

La fase di pianificazione è il momento nel quale tutti gli elementi dell'evento creati, valutati e stabiliti nelle fasi precedenti vanno organizzati in piani di lavoro particolareggiati e specifici. Vengono dettagliate le attività e le singole azioni operative, i tempi e le risorse richieste, il piano economico-finanziario e le modalità di controllo⁶⁹.

Il primo passo da affrontare consiste nella costruzione di un archivio di progetto e di un piano di produzione generale.

Un archivio di progetto è dato da un insieme di informazioni che, una volta raccolte, vengono conservate e gestite in modo da garantirne l'accesso a tutti i team di lavoro e ai portatori di interesse. Così facendo, è possibile creare un know how di base accessibile a tutti in grado di migliorare la comunicazione, stimare costi e tempi, risolvere criticità che si incrociano in corso d'opera⁷⁰.

Il piano di produzione generale rappresenta la programmazione generale di tutto ciò che deve essere fatto per portare a termine l'evento; una sorta di lista delle cose da fare, analizzando tutte le macro attività produttive⁷¹.

Un evento, un sistema o un prodotto complesso è costituito da numerose componenti che devono essere governate in termini di risorse, tempi e risultati; per fare ciò, è necessario suddividerle in attività di progettazione e controllo, secondo una logica gerarchica top-down. La struttura risultante è detta P.B.S. (Project Breakdown Structure), cioè la struttura di scomposizione gerarchica dei componenti del prodotto finale. Con lo stesso criterio le attività per la realizzazione del prodotto finale vengono organizzate in fasi tramite la struttura gerarchica della W.B.S (Work Breakdown Structure)⁷² (Figura1). Le azioni individuate vanno poi inserite nel calendario di lavoro, spesso grazie al diagramma di Gantt⁷³ (Figura2), definendo le scadenze, le urgenze e i periodi

⁶⁹ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 127,128, Ed. Franco Angeli 1997 Milano

⁷⁰ Ibidem

⁷¹ L. Argano, "La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale", pag. 31, Ed. Franco Angeli, Milano 1997

⁷² www.grazianoferrini.it "quarto punto del decalogo del PM: definire la PBS e la WBS"

⁷³ Il diagramma di Gantt è una visualizzazione temporale di compiti distinti e del tempo necessario per la completa esecuzione di ognuno di essi. La visualizzazione si effettua attraverso l'uso di linee di lunghezza

di attuazione. Non basta determinare quando ogni azione deve essere svolta, ma è necessario specificare anche il tempo della sua realizzazione, se ci sono vincoli a riguardo, se rischia di rallentare o ritardare le azioni successive e in che ordine si realizza lo svolgimento di ognuna di esse.

differente che rappresentano i periodi di tempo occorrenti per i diversi compiti. Tratto da www.problemisic.com

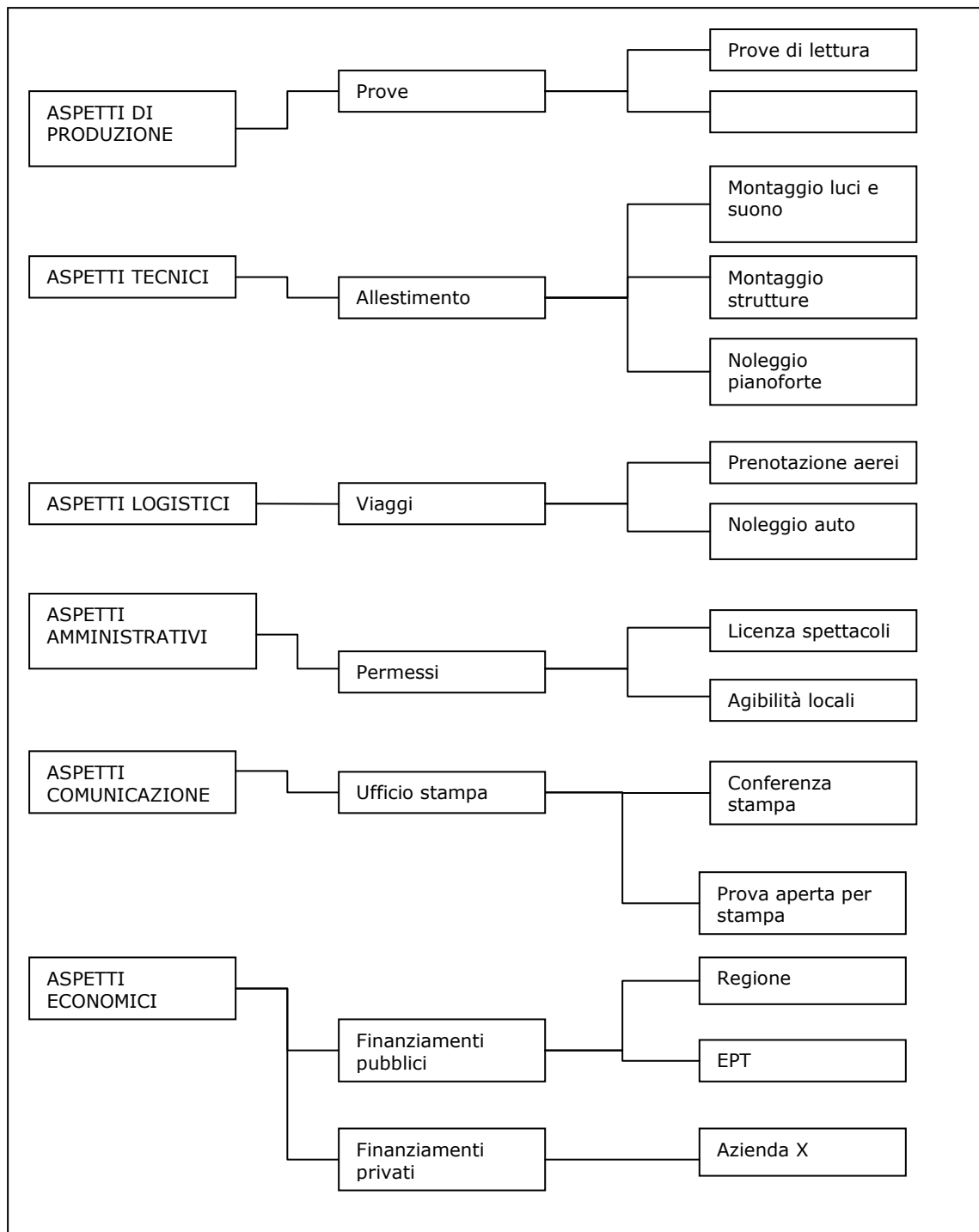


Figura 1. Esempio di WSB di un evento⁷⁴

⁷⁴ www.studioforma.eu

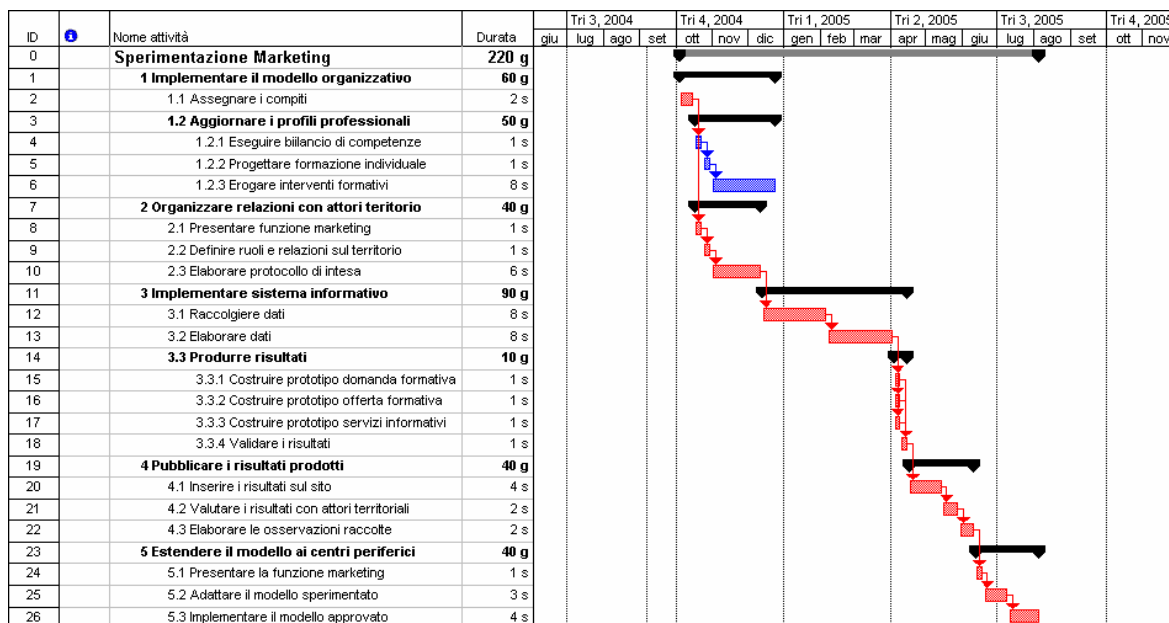


Figura2. Esempio di Diagramma di Gantt⁷⁵

Oltre al “cosa”, viene stabilito anche il “come” ovvero le risorse che vengono impiegate affinché sia possibile rispettare i tempi previsti. Sono necessarie quindi due tipi di risorse:

- *Umane*; riguardano tutte quelle figure artistiche, tecniche e amministrative essenziali allo svolgimento delle azioni previste; viene esplicitato se esse siano necessarie, interne o esterne alla committenza o all’organigramma realizzatore, e quale tipo di rapporto instaurare per la formalizzazione del loro impiego. Si dà pertanto peso al valore insito nel personale, nella sua professionalità e competenze⁷⁶.
- *Materiali*; Riguardano la tipologia di materiali di cui si necessita: quanti, quali e come reperirli. A questo proposito si parla di *make or buy*⁷⁷, cioè se realizzare le trasformazioni dei materiali all’interno della struttura organizzativa o acquistare il tutto da una fonte esterna; di conseguenza si procede all’analisi della criticità degli approvvigionamenti.

⁷⁵ www.studioforma.eu

⁷⁶ L. Brizio Tommasi, M. Caramia, “Project management e risorse umane. Organizzazione e metodologie produttive per la gestione delle risorse umane nella dinamica dei progetti di servizio”, Ed. Franco Angeli, Milano 2009

⁷⁷ D. Probert, “Developing a make or buy strategy for manufacturing business”, Ed. The institution of electrical Engineers, Londra 1997

Generalmente è consigliabile avere un'uguaglianza tra le risorse di cui si è proprietari e quelle di cui si necessita da fonti esterne.

Bisogna, inoltre, pianificare i ruoli e le gerarchie del personale in un organigramma in modo da avere una distribuzione di responsabilità e di controllo che permetta l'eliminazione delle zone grigie che si vengono a creare, in cui è ambigua l'attribuzione della responsabilità, e stabilire una comunicazione chiara tra le parti⁷⁸.

Successivamente si procede con la determinazione del piano economico-finanziario tramite il budget economico e il budget finanziario che rappresentano uno dei punti focali per la realizzazione di un evento.

Il *budget* (figura3) è il bilancio di previsione e rientra tra gli strumenti fondamentali di programmazione e controllo dell'azienda. Inoltre il budget:

- Costituisce una guida dell'azione dei manager; è di ausilio nel coordinare le diverse attività dei centri di responsabilità⁷⁹. Si occupa quindi dello sviluppo dei piani a breve termine e del loro coordinamento.
- Con il suo sistema integrato di obiettivi e sub-obiettivi, mira al coordinamento dei vari organi di impresa;
- Consente il raggiungimento degli obiettivi quali la motivazione dei manager coinvolti e la formazione dei medesimi;
- Svolge il ruolo di benchmark per il controllo delle attività. Consente di fornire i parametri economico-finanziari con cui confrontare i risultati effettivi^{80 81};

⁷⁸ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 138, Ed. Franco Angeli, Milano 1997

⁷⁹ I Centri di Responsabilità (CdR) sono i centri in cui è divisa l'organizzazione a seconda della diversa funzione di cui si occupano, tutte le attività infatti si inquadrano in centri di responsabilità. I centri di responsabilità economica sono centri di costo, spesa, ricavo, investimento e profitto.

In assenza di responsabilità economiche non è possibile redigere un budget. Il manager a capo di un CdR ha la possibilità di intervenire in modo discrezionale su almeno una delle determinanti che caratterizzano il centro di cui si occupa. Ad esempio il centro di costo influenza: il prezzo unitario di acquisto, il volume di utilizzo, il livello di efficienza sviluppata e la qualità del processo. Il centro di spesa: il prezzo di acquisto, la qualità dei risultati e i driver (descrittori del processo tramite cui la spesa viene assicurata). Il centro di ricavo influenza: il prezzo di vendita, il volume, e il mix (combinazione tra prodotti e servizi che si intende vendere). Infine il centro di profitto si caratterizza di elementi riguardanti i ricavi e i costi: prezzo di vendita, il mix, il volume, il prezzo d'acquisto, il livello di efficienza e la qualità del processo.

R. N. Anthony, D.F. Hawkins, D. M. Mcrì, K.A. Merchant, "Sistemi di controllo", Ed. McGraw Hill 2008

⁸⁰ Il confronto tra i risultati programmati (budget) e quelli effettivi è definita come analisi degli scostamenti. Ciò è utile per avere un'idea di dove si sta andando ed è un modo per evidenziare le possibili criticità per cui

Il *budget economico* è inteso come il processo formale attraverso il quale sono definiti gli obiettivi aziendali, l'impiego e l'allocazione delle risorse. È volto a stimare i costi e i ricavi dell'esercizio dell'impresa in un breve periodo⁸². Il budget economico quindi, accoglie e rappresenta in varie strutture scalari gli effetti in termini di ricavi e di costi generati dai budget settoriali⁸³. La struttura scalare del budget economico è preferibile in quanto permette di evidenziare alcuni risultati economici parziali (margine di primo e secondo livello)⁸⁴.

La sua articolazione inoltre è incentrata sui prodotti e può essere ulteriormente sviluppata per centri di responsabilità in modo tale da fornire un'analisi dettagliata dei costi e dei ricavi dell'impresa e fungere da guida per il management nel periodo di budget⁸⁵.

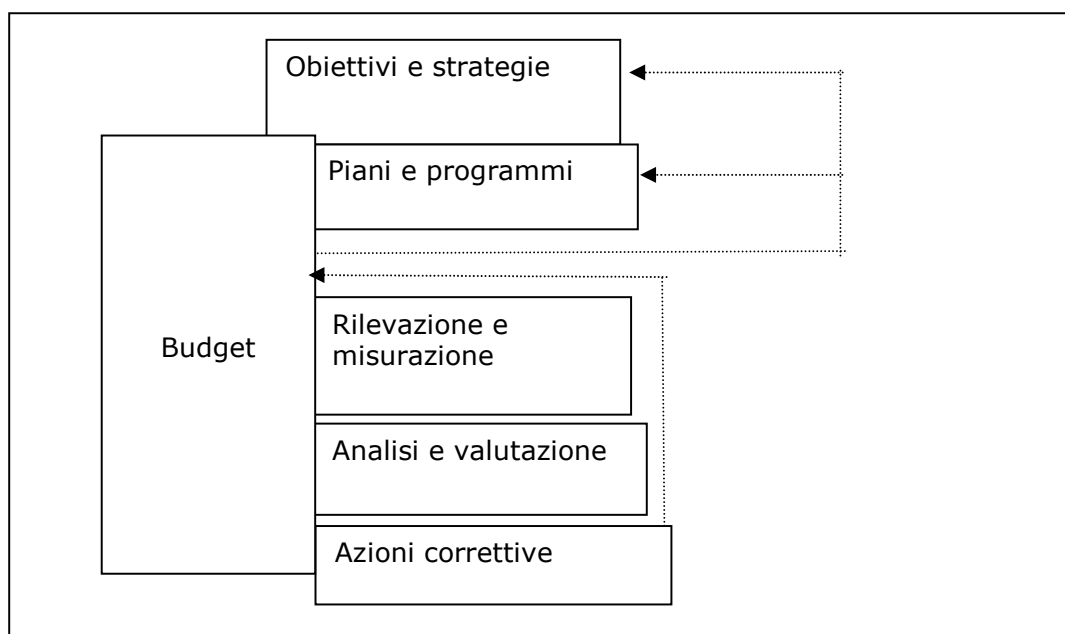


Figura3. Il ruolo del budget⁸⁶

individuare problemi che richiedono maggiore attenzione; rilevare opportunità che non si erano considerate o non apparivano evidenti al momento della stesura del budget; mostrare come il budget iniziale non è in qualche modo realistico.

⁸¹ G. Balestri, "Manuale di economia e gestione aziendale", pag M-18, Ed Hoepli, Milano 2005

⁸² S. Mazza, L. Verduci, "Il budget", tratto da www.rubenet.it

⁸³ E. Bracci, E. Vagnoni, "Sistemi di programmazione e controllo", pag. 289,290, Ed. Maggioli, Santarcangelo di Romagna, Rimini 2011

⁸⁴ Ibidem

⁸⁵ P. Ferrarese, "Il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità ", pag. 165, Ed. Cafoscarina, Venezia 2006

⁸⁶ Ibidem

Il *budget finanziario* accoglie i valori-flusso di natura finanziaria. Esso ha la funzione di verificare la fattibilità dei programmi operativi sotto l'aspetto finanziario. Solo mediante un'analisi dei mezzi finanziari accessibili all'impresa, si può decidere di attuare o meno i programmi di vendita, produzione o acquisizione delle risorse.⁸⁷

Il budget finanziario viene suddiviso in due prospetti:

- *Il budget delle fonti e degli impieghi*, che definisce le tipologie e le corrispondenti ripartizioni di fonti di finanziamento e relativi impieghi.⁸⁸ Infatti esso assume la struttura di un rendiconto finanziario a preventivo in cui si indicano le fonti e i fabbisogni di liquidità della gestione reddituale, della gestione della attività di investimento e di finanziamento⁸⁹.
- *Il budget di tesoreria*: è redatto al fine di anticipare eventuali rischi di insolvenza. Espone le entrate e le uscite di cassa dell'impresa nell'ambito dell'orizzonte temporale di pianificazione.⁹⁰ Determina quindi la coerenza fra i "tempi" di erogazione delle entrate rispetto a quelli derivanti dalla necessità delle uscite⁹¹.

Il piano economico-finanziario è legato a quello di fund raising e al piano di marketing.

⁸⁷ G. Balestri, "Manuale di economia e gestione aziendale", pag M-28, Ed. Hoepli, Milano 2005

⁸⁸ L. Di Noi, "Lunga vita all'Azienda. Intuito e metodo per un futuro di successo", pag. 111, Ed. Franco Angeli, Milano 2006

⁸⁹ P. Ferrarese, "Il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità ", pag. 167, Ed. Cafoscarina, Venezia 2006

⁹⁰ G. Balestri, "Manuale di economia e gestione aziendale", pag M-28, Ed. Hoepli, Milano 2005

⁹¹ P. Ferrarese, "Il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità ", pag. 167, Ed. Cafoscarina, Venezia 2006

2.4 L'integrazione delle attività e dimensione multidisciplinare

L'organizzazione di un evento culturale non è responsabilità di un unico soggetto, anzi; il team di lavoro è in realtà diviso in sotto gruppi temporanei e costituiti ad hoc in grado di far funzionare in tempi rapidi tutti i meccanismi caratterizzanti la performance.

Le grandi aree in cui si suddividono questi soggetti sono:

- Area scientifica: dove vengono definiti i contenuti scientifico-culturali dell'evento, si decide "cosa" e "perché" organizzare, vengono gestiti i soggetti che faranno parte dell'evento: opere, autori, artisti. È in quest'area quindi che si svolge la fase di ideazione e si crea una prima stesura del progetto;
- Area tecnico-organizzativa: in quest'area vengono decisi gli aspetti logistici, dalla location agli allestimenti ai trasporti;
- Area amministrativa: è la parte che si occupa della gestione economico-finanziaria, che stabilisce quindi la gestione delle risorse occupandosi della redazione del budget, del piano della tesoreria e del fund raising;
- Area marketing: qui vengono gestite tutte le politiche di marketing, dalla definizione degli obiettivi alle strategie per il loro raggiungimento e il sistema informativo di marketing⁹².

È importante sottolineare che il livello di interazione e comunicazione tra le diverse aree deve essere alto, dal momento che esso è necessario per uno sviluppo coordinato del programma, affinché non ci siano perdite di controllo o di informazioni, cause di fallimento del progetto.

L'onere della gestione della comunicazione è affidata al project manager al quale sono dunque richieste capacità tecnico-organizzative e capacità relazionali.

⁹² F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", pag. 275, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. Il Mulino Bologna 2009

2.5 Il sistema di reporting

Una componente importante, nella struttura tecnico-contabile⁹³, è costituita dal flusso di informazioni, da essa scaturenti, e che vanno a formare la base sulla quale il management prende le decisioni di gestione, nel perseguimento degli obiettivi prefissati.⁹⁴

Il sistema di reporting, cioè l'insieme delle informazioni ricavabili dalla contabilità aziendale e da sistemi extra-contabili, deve fornire indicazioni sui risultati economici ottenuti e sul grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il management aziendale da questo punto può attuare gli interventi utili a correggere gli andamenti anomali o riposizionare gli obiettivi.⁹⁵

Il report, quindi, è uno strumento di comunicazione volto alla produzione e alla diffusione di informazioni sulla performance aziendale a supporto del processo decisionale. In particolare, il reporting è una fase del processo di controllo e di gestione finalizzata all'analisi dell'andamenti economico della gestione in relazione agli obiettivi definiti in sede di budget con riferimento ai centri di responsabilità.⁹⁶

Il sistema di reporting è un sistema per quanto riguarda il prodotto poiché tramite una serie di report offre una sintesi completa delle performance dell'azienda. Allo stesso tempo è un processo poiché stimola la dinamica organizzativa analizzando le variazioni preventivo-consuntivo e suggerisce le azioni correttive da applicare durante la gestione. Esso quindi, rappresenta il trait d'union tra il sistema di misurazione, che elabora e pone a confronto gli obiettivi con i risultati, e il processo di valutazione, che esamina le cause di

⁹³ "Per struttura tecnico-contabile di intendiamo l'insieme di strumenti di misurazione economica degli obiettivi e delle prestazioni che consentono lo svolgimento del controllo di gestione. In particolare, con tali strumenti si raccolgono, si elaborano e si presentano dati quantitativo-monetari, che sono l'essenza del controllo di gestione" tratto da G. Brunetti " il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate" pag. 45

⁹⁴ Bergamin, "Il controllo di gestione nelle imprese italiane", Gruppo Editoriale Fabbri Milano 1982

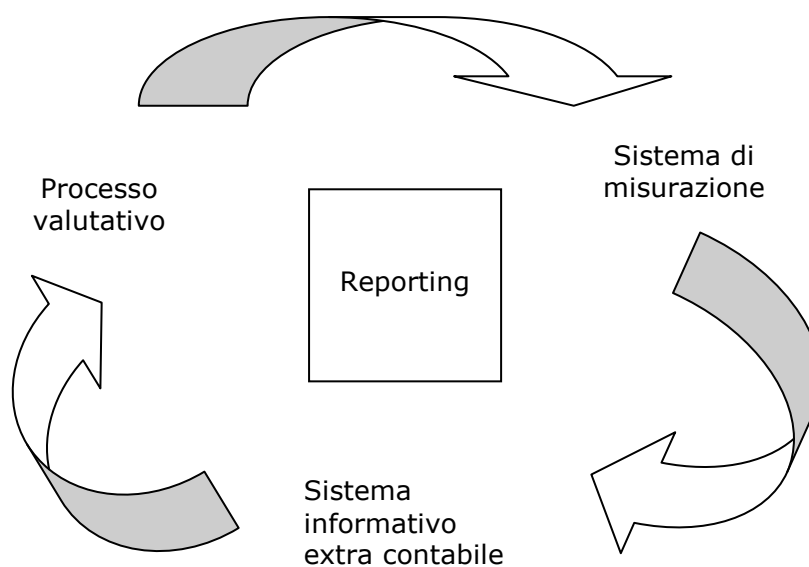
⁹⁵ ibidem

⁹⁶ http://www.regione.sicilia.it/presidenza/personale/n2/Sito_HTML/formazione/Corsi_formazione/Dispense/Prof.%20Montemaggiore/reporting.pdf

scostamento dando origine ad azioni correttive delle dinamiche gestionali⁹⁷ (Figura1).

Da ciò deriva una duplice natura del sistema: quella intrinseca, che caratterizzata da azioni con connotazione informativo-valutativa, ed estrinseca. La seconda riguarda le ricadute sull'organizzazione, sui processi di motivazione e ricompensa e su rapporti dell'azienda con l'esterno. La prima sfaccettatura si distingue per le azioni di raccolta dati, analisi delle varianze, suggerimento di valutazioni, nella seconda si può trovare il coinvolgimento della struttura organizzativa a ogni suo livello, l'attivazione di premi o sanzioni a seguito del processo di valutazione e la costituzione di una base di dati per una comunicazione con possibili stakeholders.⁹⁸

Figura1. il processo di reporting⁹⁹



⁹⁷ G. Brunetti, P. Ferrarese, "Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo", pag. 393 in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009

⁹⁸ G. Brunetti, P. Ferrarese, "Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo", pag. 390, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009

⁹⁹ P. Ferrarese, "il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità", pag. 174, Ed. Cafoscarina, Venezia 2006

Per un adeguato processo di controllo il report deve avere le seguenti caratteristiche:

- **Tempestività:** indica la distanza in cui di tempo tra il momento di effettuazione delle operazioni e il momento di disponibilità delle informazioni di ritorno all'utente.¹⁰⁰ La tempestività e la frequenza dell'informazione servono per poter intervenire con opportune correzioni durante lo svolgimento dell'attività infatti i bilanci gestionali, per essere utili al controllo direzionale, devono perciò essere prodotti con tempestività rispetto al periodo di riferimento¹⁰¹.
- **Attendibilità:** deriva dalla veridicità del dato relativo alle operazioni concluse e dall'accuratezza nei processi valutativi delle operazioni in corso;¹⁰²
- **Significatività:** permette di riportare solo informazione realmente utili, in grado di evidenziare ciò che è pertinente rispetto alle azioni che si vogliono intraprendere;¹⁰³
- **Sintesi progressiva:** fa in modo che le informazioni che devono giungere a destinazione dopo subiscano un'accurata selezione che lasci filtrare soltanto le notizie reputate importanti dagli utilizzatori¹⁰⁴. Vengono perciò contenute solo le informazioni che riguardano la posizione organizzativa a cui è indirizzato e secondo un grado di sintesi coerente con il livello gerarchico della funzione.
- **Orientamento al futuro** tramite sistemici riferimenti e riprevisionsi dei valori di budget.¹⁰⁵

¹⁰⁰ P. Navarra, "Il reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa", pag. 15, Ed. Franco Angeli, Milano 2009,

¹⁰¹ <http://www.studiocamagni.it/pdf/Ilreportingdirezionale.pdf>

¹⁰² G. Brunetti, P. Ferrarese, "Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo", pag. 400, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009

¹⁰³ P. Navarra, "Il reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa", pag. 15, Ed. Franco Angeli, Milano 2009

¹⁰⁴ <http://www.studiocamagni.it/pdf/Ilreportingdirezionale.pdf>

¹⁰⁵ P. Navarra, "Il reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa", pag. 15, Ed. Franco Angeli, Milano 2009

I report perciò, devono risultare funzionali all'attività svolta dal ricevente e utili per coloro che partecipano al processo valutativo e decisionale. Devono fornire informazioni pertinenti ai bisogni del destinatario, che siano rilevanti per evidenziare ciò che incide sull'attività svolta e sui risultati del settore e dell'azienda. Inoltre queste informazioni devono essere presentate in modo chiaro e secondo linee di priorità, così da risultare comprensibili all'utilizzatore¹⁰⁶.

Infine, il processo di reporting, deve mediare le esigenze di precisione delle informazioni con la tempestività nella sua elaborazione e nei tempi con cui viene portato alla conoscenza degli utenti. Infatti esso rappresenta un momento di verifica della corrispondenza tra i risultati consuntivi della gestione rispetto agli obiettivi posti nel budget, e pone il team project in condizione di elaborare proiezioni, attuare interventi correttivi e se necessario un riposizionamento degli obiettivi¹⁰⁷.

L'attività di report consiste, quindi, nel produrre periodicamente dei dati utilizzabili dal processo decisionale all'interno dell'azienda. In quest'ottica, l'utilizzabilità di un dato presuppone la chiarezza di significato di questo, la sua correttezza (attendibilità), a costanza delle procedure e delle metodologie con cui è stato determinato, la sua coerenza verso il livello gerarchico al quale è destinato¹⁰⁸.

¹⁰⁶ P. Ferrarese, "il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità", pag. 176, 177, Ed. Cafoscarina, Venezia 2006

¹⁰⁷ Ibidem

¹⁰⁸ P. Navarra, "Il reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa", pag. 15, Ed. Franco Angeli, Milano 2009

2.5.1 La struttura del report di singola produzione

La direzione di un'azienda culturale che vuole utilizzare modelli di controllo direzionali trova nel reporting il paradigma di riferimento per un costante monitoraggio della gestione durante l'esercizio, sia nella sua dimensione quantitativo-processuale sia in quella processuale di motivazione e intervento sui comportamenti dei membri di un'organizzazione¹⁰⁹.

La struttura dei report varia a seconda del livello di completezza che richiede l'oggetto di riferimento¹¹⁰.

Infatti il report è più articolato nel caso della descrizione delle variabili economico-finanziarie relative a un'azienda culturale nel suo insieme, e assume, invece, una forma più sintetica nel caso in cui l'oggetto di analisi è la singola produzione¹¹¹, come nei diversi casi trattati nel capitolo 4.

Tutte e tre le strutture prevedono la triplice informazione del budget, del consuntivo e degli scostamenti, i dati perciò sono così suddivisi¹¹²:

- Preventivi: derivano dal documento di budget, eventualmente presentato con una successiva revisione nel caso in cui abbia caratteri di indeterminatezza o subisca mutamenti nel corso del periodo;
- Consuntivi: derivano sia del sistema di misurazione contabile che extracontabile e permettono di visualizzare i risultati sia quantitativo monetari che non¹¹³;
- Di scostamento tra preventivo e consuntivo: fanno emergere le differenze riscontrabili nel momento di redazione del report ed evidenziano le difformità che possono nascere senza un intervento

¹⁰⁹ P. Ferrarese, "Modelli di report nel settore delle performing arts", pag. 411, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009

¹¹⁰ G. Brunetti P. Ferrarese, "Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo" pag. 401, 402, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009

¹¹¹ Ibidem

¹¹² G. Brunetti, P. Ferrarese, "Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo", pag. 150, 151, Ed. Cafoscarina, Venezia 2007

¹¹³ Ibidem

correttivo. È sulla base di questi dati che il processo di valutazione ha maggiore rilevanza¹¹⁴;

I report di singola produzione hanno come oggetto uno specifico progetto. Essi contengono i preventivi e i consuntivi relativi al singolo progetto che vengono messi a confronto nella scheda di report così da determinare le variabili critiche del progetto nel loro duplice aspetto di dato supposto e dato effettivo¹¹⁵. Nello schema in figura 2 se ne porta uno come esempio di un prospetto-tipo per le rassegne letterarie analizzate nel capitolo 4.

Le voci facenti parte della struttura della scheda di report riguardano:

- *Le variabili reddituali*: partendo dai ricavi propri, formati dai ricavi di vendita, da sponsorizzazioni, e dagli altri ricavi si contrappongono i costi diretti esterni (personale esterno, comunicazione) così da determinare il margine lordo; a questi poi vanno sottratti i costi diretti interni. Il risultato di produzione, così ottenuto, rappresenta la capacità di rispettare i vincoli di economicità del progetto così da poter coprire i costi aziendali. Il confronto periodico tra preventivo e consuntivo permette un passaggio di verifica tra ipotesi di interventi correttivi¹¹⁶;
- *Le variabili di performance*: sono segnali utili, assieme agli indicatori, per misurare l'efficacia economico-artistica delle produzioni. (elenco parti)¹¹⁷;
- *Gli indicatori*: danno informazioni riguardanti l'efficienza e l'efficacia delle attività pianificate in relazione ai risultati ottenuti. Segnalano inoltre il soddisfacimento del cliente generato dall'evento agendo da leva per il miglioramento della performance. Infine ne forniscono indicazioni quantitative e/o qualitative che consentono possibili modifiche nel tempo, e di verificare il conseguimento degli obiettivi nell'ottica della corretta assunzione delle scelte¹¹⁸. Costituiscono, quindi,

¹¹⁴ P. Ferrarese, "il sistema informativo-gestionale per le aziende di ridotta complessità", pag. 179, Ed. Cafoscarina, Venezia 2006

¹¹⁵ P. Ferrarese, "Modelli di report nel settore delle performing arts", pag. 424-426, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009

¹¹⁶ Ibidem

¹¹⁷ ibidem

¹¹⁸ F. di Crosta, "Indicatori di performance aziendali. Come definire gli obiettivi e misurare i risultati", pag. 28, Ed. Franco Angeli, Milano 2005

una formula sintetica in grado di coniugare le risultanze dei sistemi contabili con i dati extra-contabili danno inoltre una misura della capacità dell'organizzazione di trovare nel mercato le fonti di sostentamento necessarie alla propria attività¹¹⁹;

Figura2. Struttura di report di singola produzione¹²⁰

Elementi reddituali, di performance e indicatori della singola produzione			
PRODUZIONE DELL'EVENTO	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTI
a)Elementi reddituali			
Ricavi di vendita			
Sponsorizzazioni mirate			
Altri ricavi			
<i>(costi diretti esterni)</i>			
Personale esterno			
- costo impresa di pulizie			
- costo mediatori			
Comunicazione			
- costi grafica			
- costi carta intestata			
- distribuzione volantinaggio			
- affissione			
Margine di Contribuzione Lordo			
<i>(costi diretti interni)</i>			

¹¹⁹ Nel prospetto riguardante le rassegne di incontri letterari non sono stati inseriti gli indicatori poiché non sono stati presi in analisi dagli enti organizzatori.

¹²⁰ P. Ferrarese, "Modelli di report nel settore delle performing arts", pag. 426, in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009

Personale interno			
- costo team project			
- costo aiuti/assistenti			
- costo energia			
Allestimenti			
Risultato di produzione			
b) Elementi di performance¹²¹			
Saturazione della sala			
Numero spettatori ¹²²			

¹²¹ ogni elemento di performance è indicativo della media per serata

¹²² numero presenze rispetto ai posti a sedere disponibili

3 IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE

3.1 Il marketing

Si è cominciato a parlare di marketing in relazione a contesti no profit nel 1967 attraverso le opere dell'accademico Philip Kolter.

Kolter afferma che tutte le organizzazioni culturali, indipendentemente dalla tipologia, producono un prodotto culturale. Egli rende evidente che non è più sufficiente massimizzare i ricavi e occuparsi del mero aspetto economico: se si vuole sopravvivere in questo settore è necessario anticipare, conoscere e soddisfare i bisogni del cliente, garantire quindi uno scambio di valore.

Da quel momento il marketing culturale attiva un processo di affiancamento e allo stesso tempo emancipazione dal modello di marketing tradizionale¹²³.

Il marketing è l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati dal prodotto, adattando le variabili del marketing mix¹²⁴, per mettere il prodotto in contatto con un numero sufficiente di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerentemente con la *mission* dell'impresa culturale¹²⁵.

Lo scopo principale del marketing, nelle imprese culturali, è di portare il maggior numero di persone a stabilire una forma adeguata di contatto con l'artista e, in compatibilità con questo scopo, generare il miglior risultato finanziario possibile¹²⁶.

Contrariamente al settore commerciale, che crea un prodotto a partire dai bisogni del consumatore, il settore delle imprese culturali crea anzitutto un prodotto che tenta poi di trovare dei consumatori a cui possa interessare; questo approccio è definito "marketing dell'offerta"¹²⁷.

Per raggiungere gli obiettivi del marketing, è molto importante restare coerenti con la *mission* prefissata dall'organizzazione.

¹²³ P. Kolter "Marketing management", Ed. isedi Petrini, Torino 1973

¹²⁴ Combinazione delle variabili di marketing che l'organizzazione utilizza per raggiungere gli obiettivi prefissati. Quando si parla di marketing mix si fa riferimento al modello di classificazione ideato da McCarthy negli anni '60 basata sulle 4P: Product, Price, Place, Promotion

¹²⁵ F. Colbert, "Marketing delle arti e della cultura", Ed. Etas, Milano 2000

¹²⁶ K. Diggle, "Guide to arts marketing: the principles and practice of marketing as they apply to the arts" Ed. Rheinold Publishing Limited, 1986

¹²⁷ "culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?", in "Actes de la 1re Conférence internationale sur la gestion des arts", Montréal, Chair de gestion des arts, Agosto 1991

A questo proposito è possibile definire il ruolo del marketing in base al livello di *orientamento al marketing*¹²⁸ che le imprese hanno:

1. *Market-led*; si parla di eventi market led quando c'è un'inversione tra gli obiettivi del marketing e la *mission* dell'organizzazione quando, quindi, gli obiettivi di marketing diventano tanto importanti da far sì che sia la *mission* ad adeguarsi ad essi e non viceversa;
2. *Audience-focused*; in questo caso il marketing è funzionale al perseguimento della *mission* e quindi attua la strategia per migliorare la comprensione dei bisogni del pubblico, si cerca di capire quali sono le esigenze dei soggetti che vogliono scambiare valore con l'organizzazione;
3. *Né market-led, né audience-focused*; in questo caso non c'è proprio interesse a capire e studiare i bisogni dell'audience e quindi non viene sviluppato un grande orientamento al marketing¹²⁹.

Il processo di marketing negli eventi culturali si basa su tre momenti fortemente interrelati tra loro:

- *Analitico*: in cui si imposta l'analisi dei mercati e dei contesti di riferimento. Si dovranno perciò raccogliere e analizzare i dati riguardanti il pubblico e il posizionamento competitivo dell'organizzazione culturale.
- *Strategico*: in cui si definiscono gli obiettivi e le strategie atte a raggiungerli. Si individuano i target di riferimento e il posizionamento che ci si prospetta per ogni target.
- *Operativo*: si attuano i punti cardine del marketing mix: il prodotto, il prezzo, la promozione e la distribuzione¹³⁰.

¹²⁸ "L'orientamento al marketing può essere definito come il grado di intensità con cui l'analisi dei mercati dei potenziali concorrenti e degli ambienti di riferimento influenza il processo di pianificazione strategica"
"Market Orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organisation's black box",
tratto da W.E. Baker, J.M. Sinkula, "Journal of Market focused Management" 2002

¹²⁹ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag, 162, 163, Ed. Franco Angeli 1997 Milano

¹³⁰ *Ibidem*

3.1.1 La fase analitica

Nella fase analitica, prendendo in considerazione un'impresa culturale con orientamento di marketing di tipo audience-focused, il punto più importante è dato dalla gestione del sistema informativo¹³¹.

Esistono tre tipi di fonti per la raccolta e l'impostazione delle informazioni¹³²:

1. *Fonti interne*: rappresentano tutta quella conoscenza potenziale che spesso non viene sfruttata; sono dati disponibili all'interno dell'organizzazione, ma che magari non vengono condivisi.
2. *Fonti secondarie*: è l'insieme di tutte quelle informazioni che derivano da istituti pubblici o privati di ricerca e da indagini di mercato. Possono essere utili a dare un inquadramento alle strategie da applicare.
3. *Fonti primarie*: sono tutte quelle informazioni direttamente reperibili dal pubblico; esse permettono di ricevere informazioni impossibili da reperire dalle altre fonti e sono necessarie per la segmentazione e il posizionamento del target e per le attività di marketing mix.

Nel marketing culturale non è solo importante individuare quali siano i segmenti in grado di generare maggiore profitto, ma anche scegliere in quali investire. In questo senso non si tratta solo di promuovere un aumento del pubblico, ma di sostenere programmi di audience development tramite cui cercare di trasformare i consumatori occasionali in abituali e incentivare chi si trova ad essere più reticente verso una nuova esperienza positiva¹³³.

Difatti l'audience ha una natura dualistica: si intende per audience sia la fascia di pubblico fidelizzata ad un determinato programma, sia l'aggregato persistente che consuma certi prodotti mediati¹³⁴.

Quando si procede all'analisi del pubblico è bene anche analizzare quali sono i comportamenti di fruizione: la realizzazione dell'esperienza ha un processo

¹³¹ "È una struttura integrata e interagente di persone, attrezzature, procedure, finalizzata a raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni pertinenti, tempestive e accurate, destinate a chi deve prendere decisioni", tratto da P. Kotler, W. Scott, "Marketing management", Ed. Isidei, Prentice Hall, Milano 1993

¹³² L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 171, Ed. Franco Angeli 1997 Milano

¹³³ Ibidem

¹³⁴ E. Tedeschi, "Il potere dell'audience", Ed. Maltemi Editore, 2002

precedente e uno successivo. Nella pre-fruizione, il soggetto a cui la proposta culturale viene indirizzata sente le necessità di soddisfare un bisogno.

È nella fase della fruizione che avviene il soddisfacimento e lo scambio di valore tra l'organizzazione e l'utente fruitore.

Infine segue la fase della post-fruizione, dove il soggetto esprime un proprio giudizio riguardo l'esperienza sperimentata; è una fase che presenta qualche problema per le organizzazioni, poiché non è semplice raccogliere le informazioni precise riguardo l'impatto che l'evento ha avuto sul pubblico¹³⁵.

¹³⁵ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 180, Ed. Franco Angeli 1997 Milano

3.1.2 La fase strategica

Nella fase strategica ci si occupa principalmente della segmentazione¹³⁶ del target e del suo posizionamento.

La segmentazione è un intervento che, assieme alla ricerca di mercato, completa la fase di studio che si deve realizzare nei confronti del settore dello spettacolo. La segmentazione di mercato si propone di individuare i pubblici (segmenti) che potrebbero essere oggetto di attenzione; in questo modo la segmentazione permette di individuare e formare i segmenti obiettivo adeguati alla missione dell'organismo e raggiungerli con una mirata azione di marketing¹³⁷.

In questa fase esistono quattro strategie che l'organizzazione può attuare per intervenire sul mercato:

1. *strategia di marketing indifferenziato*, in cui il mercato è unitario e ci si rivolge al pubblico con un solo sistema di offerta e marketing mix.
2. *strategia di marketing concentrato*, in cui il mercato viene scomposto in segmenti e ci si concentra solo su quello ritenuto principale.
3. *strategia di marketing differenziato*, in cui si pone la stessa attenzione a tutti i segmenti, ma si agisce in modo diverso per ognuno di essi.
4. *strategia di marketing di nicchia*¹³⁸, in cui si interviene con un'offerta molto differenziata su alcuni sottosegmenti strategici¹³⁹.

Per attuare strategie efficaci è necessario investire molta attenzione nella scelta dei criteri di posizionamento. Generalmente essi sono:

¹³⁶ è il processo per cui il mercato viene spezzettato in sub unità. È possibile riunire poi i soggetti a cui è mirata l'offerta in gruppi (target) in funzione dei loro bisogni e delle loro esigenze. Così facendo è possibile diversificare e specializzare le strategie di marketing dell'organizzazione.

P. Kolter, W. Scott, "Marketing management", Ed. Isedi, Prentice Hal, Milano 1993

¹³⁷ A. Foglio, "Il marketing dello spettacolo: strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio/TV, eventi sportivi e show business", pag. 170, 171, Ed. Franco Angeli, Milano 2005

¹³⁸ Rappresentano porzioni di mercato più piccole di un segmento, ben identificate e con dimensioni limitate. Sono caratterizzate da soggetti i cui bisogni sono definiti e specifici, che hanno una forte fedeltà nei confronti dell'organizzazione. L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", Ed. Franco Angeli 1997 Milano

¹³⁹ Ibidem

- *Geografici*, dividendo così il pubblico in base alla provenienza, alla capacità di mobilità. Può diventare un criterio molto utile nel caso in cui il prodotto culturale sia anche un prodotto turistico o che i creatori dell'evento vogliano intervenire in un ambito di proporzioni maggiori a quello locale.
- *Socio-demografici*, sono criteri più semplici da reperire e riguardano l'età, il genere, il livello di istruzione e la professione. In questo caso è importante fare attenzione a non semplificare troppo ed essere oltremodo rigidi nella suddivisione, rischiando di perdere potenziali clienti.
- *Psico-demografici*, riguardano principalmente gli stili di vita. Essi riuniscono così soggetti con valori di vita estremamente simili e danno la possibilità di creare gruppi molto uniformi.
- *Comportamentali di utilizzo del prodotto*, includono atteggiamenti quali le modalità di consumo, la frequenza di acquisto e il grado di fedeltà del pubblico acquisito dall'organizzazione. A seconda dei diversi gradi non solo varia la strategia, ma anche il tipo di comunicazione che si vuole promuovere.
- *Legati ai benefici ricercati*, comprendono tutte quelle persone che hanno le caratteristiche propriamente necessarie al marketing. Esse sono quindi raggruppate secondo ciò che si aspettano di ottenere dall'evento¹⁴⁰.

In generale, è possibile affermare allora che il posizionamento individua la collocazione che un prodotto o servizio occupa nella percezione del consumatore rispetto ai prodotti o servizi concorrenti¹⁴¹.

Successivamente alla segmentazione, ogni target viene valutato in base alla propria attrattività; ciò serve a valutare se un segmento possiede almeno i requisiti minimi e le qualità necessarie per farlo rientrare nei target.

¹⁴⁰ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 187, Ed. Franco Angeli 1997 Milano

¹⁴¹ M. Caroli, "il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio", pag. 171, Ed. Franco Angeli, Milano 2006

Definiti e descritti i segmenti, si passa alla formazione dei target, cioè quei segmenti su cui l'organizzazione vuole basare la propria offerta e il marketing mix.

Tutti i target sono segmenti ma non tutti i segmenti diventano target. La scelta su quanti e quali target puntare dipende anche dalla disponibilità delle risorse¹⁴². Una volta definiti i target è necessario mettere a fuoco gli attributi di differenziazione su cui costruire il proprio vantaggio competitivo.

Per ottenere un posizionamento competitivo nei confronti di un mercato fin troppo ricco di proposte, può essere utile comunicare a tutti i soggetti legati all'impresa quali sono le caratteristiche che rendono quel prodotto unico e più adatto al soddisfacimento delle loro esigenze¹⁴³. Il posizionamento traduce la volontà dell'organizzazione di affermare la propria identità e personalità rispetto a un determinato pubblico¹⁴⁴.

Il documento che permette il controllo delle strategie di marketing è *il piano di marketing* (Figura1); documento di sintesi, consente di dare forma al processo strategico che si vuole seguire, definire gli obiettivi di marketing e le strategie per raggiungerli.

il Piano di marketing rappresenta, infatti, la programmazione della realizzazione a breve, medio e lungo termine degli obiettivi che si vogliono raggiungere nel mercato; ha il compito di porre le vie e i mezzi attraverso cui raggiungere gli obiettivi prefissati¹⁴⁵.

La struttura del piano di marketing parte dall'analisi situazionale. L'analisi si divide in:

- *Analisi interna all'evento*, dove vengono definiti la *mission* e gli obiettivi generali. Inoltre il sistema di offerta viene scomposto secondo le attività e le funzioni in modo tale da poter visualizzare quali sono i punti di forza e quelli di debolezza.

¹⁴² L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 190, 191, Ed. Franco Angeli, Milano 1997

¹⁴³ Ibidem

¹⁴⁴ Gilberti, "L'evento in strada. Il progetto, la produzione, la gestione, e il controllo come strategia di marketing" Ed. Franco Angeli, Milano 2004

¹⁴⁵ A. Foglio, "Il marketing dello spettacolo. Strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio/TV, eventi sportivi e show business", pag. 411, 412, Ed. Franco Angeli, Milano 2006

- *Analisi degli ambienti esterni*, in cui si studiano la concorrenza, i segmenti di mercato e gli ambiti da prendere in considerazione per poter acquisire un posizionamento competitivo valido¹⁴⁶.

Infatti il punto di partenza del prospetto del piano di marketing delle imprese culturali si trova all'interno dell'impresa stessa, più precisamente nel suo prodotto¹⁴⁷.

Per questo tipo di impresa, la sequenza del processo è:

prodotto- sistema d'informazione- mercato- sistema d'informazione- impresa- composizione commerciale- mercato¹⁴⁸.

Fatto ciò si passa alla definizione degli obiettivi di marketing, che devono rispettare anch'essi (come gli obiettivi dell'evento) i criteri dell'acronimo "smart". Gli obiettivi che si addicono di più a un evento culturale riguardano il raggiungimento di risultati in termini di partecipazione, di composizione del pubblico, di notorietà dell'evento.

Il passo successivo alla definizione degli obiettivi è la definizione delle strategie; per ogni obiettivo selezionato si individua la strategia migliore al suo raggiungimento. Individuati i target, gli ambiti di riferimento, il posizionamento strategico e il sistema di offerta, si cerca di focalizzarsi sulle strategie riguardanti la fidelizzazione (relazione profonda) e sull'ampliamento (relazione estesa) del pubblico. Un punto importante è anche la variabile del tempo, soprattutto nel caso in cui si voglia riproporre il prodotto culturale con una certa frequenza.

Infine viene definito il marketing mix, fermandosi in particolare sull'analisi delle 4P: prodotto (Product), prezzo (Price), distribuzione (Place) e comunicazione (Promotion).

¹⁴⁶ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 198-201, Ed. Franco Angeli 1997 Milano

¹⁴⁷ F. Colbert, "Il marketing dell'arte e della cultura", Ed. Les éditions de la Chenelière, Montréal 2007

¹⁴⁸ Ibidem



Figura1. modello di piano marketing delle imprese culturali¹⁴⁹

¹⁴⁹ F. Colbert, "Le marketing des art et de la culture", Ed. Les éditions de la Chenelière, Montréal 2007

3.1.3 La fase operativa

Una volta attuate le fasi precedenti si passa all'ultima fase: quella operativa. Qui si decide come allocare le risorse a disposizione del budget di marketing tra i diversi strumenti di marketing mix¹⁵⁰.

Il marketing del prodotto riguarda la progettazione o il miglioramento delle attività che possono rendere più attrattiva l'offerta, la creazione di servizi per rendere positivo il giudizio riguardo all'esperienza fatta: difatti è il prodotto che costituisce il punto di partenza della strategia di marketing¹⁵¹.

Il marketing della promozione è svolto in seconda posizione rispetto a quello del prodotto poiché è indispensabile, per elaborare una campagna promozionale, sapere tutto ciò che è necessario del prodotto¹⁵²; inoltre essa racchiude la maggior parte degli sforzi dell'organizzazione, specialmente se il contesto competitivo in cui si opera è particolarmente duro e bisogna far fronte a ogni mezzo per far valere la propria posizione.

Il marketing del prezzo evidenzia le particolarità del prezzo in ambito artistico-culturale: tanto è vero che viene valutato così come è percepito dal potenziale cliente. Non si considera solo il costo del biglietto, ma il prezzo viene determinato anche dal confronto con il valore attribuito all'esperienza che si vuole realizzare; il prezzo comunica e indica la qualità del bene o servizio che il pubblico vuole acquistare¹⁵³. Il prezzo più corretto, quindi, è rappresentato da quello che il consumatore è disposto a pagare e in funzione di questo l'impresa elabora la propria strategia¹⁵⁴.

Poiché spesso è solo il livello dei prezzi a determinare il metro di giudizio sulla qualità del bene, la loro determinazione è di estrema importanza. Per fare ciò ci si può basare sulla concorrenza associandosi al prezzo del benchmark di riferimento, sull'elasticità della domanda e sull'immagine desiderata; inoltre si

¹⁵⁰ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 205, Ed. Franco Angeli Milano 1997

¹⁵¹ F. Colbert, "Le marketing des art set de la culture", Ed. Les éditions de la Chenelière, Montréal 2007

¹⁵² Ibidem

¹⁵³ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 207, Ed. Franco Angeli Milano 1997

¹⁵⁴ F. Colbert, "Le marketing des art set de la culture", Ed. Les éditions de la Chenelière, Montréal 2007

possono attuare anche tecniche di discriminazione e differenziazione dei prezzi.

La prima avviene quando vengono applicati prezzi diversi allo stesso prodotto (a seconda delle categorie di utenza, dei periodi, ecc.), la seconda avviene quando si applicano prezzi diversi a differenziazioni nel sistema di offerta¹⁵⁵.

Infine il marketing della distribuzione riguarda tutte quelle attività che permettono un maggiore coinvolgimento del pubblico e una maggiore accessibilità al prodotto.

La distribuzione, oltre ciò, può essere di tipo *intensivo* quando la si vuole massima tramite il maggior numero di punti vendita, *selettiva* nel caso in cui si agisca tramite punti vendita selezionati secondo determinati criteri, o *esclusiva* se utilizza punti vendita limitati a un'area geografica prestabilita¹⁵⁶.

¹⁵⁵ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 208, 209, Ed. Franco Angeli, Milano 1997

¹⁵⁶ *Ibidem*

3.2 La comunicazione

Attorno ad un evento ruotano numerosi soggetti: l'evento nasce e si sviluppa in un contesto sistemico e relazionale. L'evento culturale ha in sé una forza comunicativa non comune nei confronti sia dei soggetti che sono coinvolti nella realizzazione sia dei fruitori per i quali è stato progettato¹⁵⁷.

La comunicazione è quindi una parte fondamentale nella promozione di un evento culturale; una volta ideato, pianificato e realizzato, l'evento va promosso: è necessario che il pubblico a cui lo si vuol far conoscere sia stimolato a parteciparvi¹⁵⁸.

Anzitutto l'evento deve avere una propria identità e immagine da proporre ai soggetti fruitori e ai portatori d'interesse coinvolti; dopodiché vanno scelte le informazioni e i mezzi di comunicazione adatti a trasmetterle.

Le caratteristiche principali delle informazioni sono la chiarezza del messaggio e la sua appetibilità. Gli strumenti atti a svolgere questo compito sono¹⁵⁹:

- *L'immagine coordinata*, cioè l'immagine che le organizzazioni propongono di sé tramite l'associazione grafica a elementi propri, come ad esempio un marchio, un logotipo o determinate scelte cromatiche.
- *L'elaborazione di un messaggio*, che fornisce significati e attributi tali da rendere riconoscibile in modo preciso il bene che si vuol far esperire. Lo scopo del messaggio è essere efficace e per questo deve: informare, per fornire al pubblico i dettagli essenziali; istruire, per dare al pubblico gli strumenti necessari alla valutazione; persuadere, dando indicazioni aggiuntive. Si cerca quindi di entrare in sintonia con il pubblico, comunicandogli tutte le informazioni in modo chiaro, conciso ed esauriente.
- *La pubblicità*, ovvero il mezzo di comunicazione unilaterale che si sviluppa tramite l'acquisto da parte dei produttori del bene di spazi nei media con lo scopo di stimolare l'acquisto di un prodotto. Per avere uno sviluppo pubblicitario efficiente ed efficace è necessario analizzare il

¹⁵⁷ E. Gabard, "Eventi marketing culturale. Nove casi di comunicazione di mostre, eventi, concerti", Ed. Franco Angeli, Milano 2007

¹⁵⁸ L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", pag. 215-220, Ed. Franco Angeli Milano 1997

¹⁵⁹ Ibidem

target a cui si rivolge la campagna e i mezzi di comunicazione a cui è esposto il fruitore, cercando di rimanere sempre nei parametri di riferimento del budget.

- *La promozione e il direct marketing*, benché la pubblicità possa influenzare un ampio bacino di pubblico, spesso è il direct marketing ad avere un effetto più incisivo, soprattutto nel caso in cui l'evento sia rivolto a una categoria specifica di pubblico. Infatti questo tipo di promozione prevede una personalizzazione del messaggio verso un contatto selezionato e stimolato tramite incentivi.

Gli strumenti più appropriati a questo tipo di approccio sono: la mailing list, la distribuzione sul territorio, il co-marketing e le convenzioni, il web marketing o le promozioni in punto vendita tramite concorsi ed eventi.

Gli eventi culturali richiedono, in conclusione, uno specifico lavoro di comunicazione dato che loro stessi, per natura, sono fenomeni di comunicazione¹⁶⁰.

¹⁶⁰ S. Rolando, "La comunicazione di pubblica utilità, volume 2", pag. 443, Ed. Franco Angeli, Milano 2004

4. IL CASO. ORGANIZZAZIONE DI RASSEGNE DI INCONTRI LETTERARI: PUBBLICO E PRIVATO A CONFRONTO.

In questo capitolo si vuole analizzare il caso preso in considerazione, cioè quello dell'organizzazione di un evento culturale nella città di Mirano.

Il caso in analisi vuole portare al confronto l'organizzazione di uno stesso evento da parte di enti pubblici: Comuni di Mirano, Salzano, Martellago e di un'impresa privata come la Libreria Mondadori di Mirano (l'unica libreria nei comuni presi in esame che realizza questo tipo di evento). L'evento considerato è quello degli "incontri con l'autore"; gli attori che si sono occupati dell'organizzazione sono il Comune di Mirano, il Comune di Salzano e il Comune di Martellago rappresentati, nello specifico, dai rispettivi Assessorati alle Attività Culturali e la Libreria Mondadori, franchising di una delle più importanti case editrici italiane.

4.1 Rassegna di incontri letterari – Comune di Mirano

4.1.1 I libri presentati: il prodotto

Dati i molti incontri letterari presenti nel territorio miranese, il Comune di Mirano ha sostenuto un progetto di promozione alla lettura con lo scopo di fare emergere autori nuovi appartenenti al territorio o con produzioni riguardanti il nostro patrimonio tangibile e intangibile regionale. L'evento si è svolto a seguito della Rassegna "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra Regione" ideata e realizzata dalla Libreria Mondadori con il patrocinio del Comune.

Tra tutte le molteplici scelte a disposizione sono stati scelti i cinque autori/opere che meglio rappresentano il tema scelto:

- *"Il volto segreto di Giorgione"* di Ruggero Marconato

Per quanto possa essere complesso ricostruire la vita di Giorgione, Ruggero Marconato ha rielaborato tutte le informazioni che abbiamo sull'artista tramite i dati che tutti gli studiosi di Giorgione hanno messo a disposizione. Non si tratta solo di un'analisi delle tele e delle interpretazioni di ogni minimo significato riportato nella sua opera, ma

anche la rappresentazione della società di Venezia alla quale è riferibile il contesto in cui ha vissuto il Giorgione, così da definire meglio quale fosse la sua "verità".

- *la rivista "La Cifrematica"*

Il settimo volume della rivista propone un approfondimento sul tema dell'ascolto, analizza cosa significa ascoltare gli altri, come farlo e come questo può essere d'aiuto agli altri.

- *"Il Padre"* di Sonia Faggian

Una serie di undici racconti brevi incentrata sulle diverse figure paterne di attualità. Attraverso questi racconti si definisce il termine padre e la sua evoluzione, tramite la descrizione delle loro emozioni, delle loro azioni senza mai precisi riferimenti fisici, ma che possono essere attribuiti a seconda delle esperienze del lettore.

- *"Moto Pendolare"* di Alessandra Zecchini

«Moto pendolare è un'opera di difficile classificazione quanto al genere. È un racconto, una fitta tela di racconti tessuta con un unico filo. È un poemetto (quasi del tutto) in prosa, un antico diario rimaneggiato o, ancora, un singolare romanzo epistolare nel quale, invece che lettere, i due principali protagonisti della storia narrata, o delle storie, si scambiano degli sms. I nomi di questi due personaggi, Berenice e Evergete, proiettano in tempi e luoghi remoti uno dei poli tra i quali rimbalza l'esuberante fantasia dell'autrice, e precisamente ad Alessandria d'Egitto, all'epoca dei Tolomei, nel 250 a. C., durante il regno di Tolomeo III Evergete. Il tutto viene raccontato per pura commozione, e la commozione non è che il gioco di trascrivere, di raccontare l'emozione: per dominarla, certo, ma anche per proporre, anzi riproporre, un gioco ironico e sensuale; che in definitiva è il gioco della scrittura»¹⁶¹

¹⁶¹ tratto da note di lettura di Giovanni Monastieri

- *"La casa dei nonni"* di Paolo Pietrobon

In questo libro l'autore analizza le realtà contadine dell'area trevigiana e veneziana. Egli fa comprendere con obiettività quali sono stati i lati positivi e negativi della vita agreste tanto semplice quanto dura del primo e secondo dopoguerra, grazie ad aneddoti di storie vere che appartengono al passato di ognuno di noi.

4.1.2 Il ciclo di vita della Rassegna "Incontri con l'autore"

Come spiegato nel capitolo 2 il punto di partenza per l'organizzazione di un evento è stabilire gli obiettivi da raggiungere, lo scopo prefissato dall'ente organizzatore, nello specifico il Comune di Mirano, ha deciso di organizzare questo evento per portare alla luce nuovi autori e/o opere letterarie con riferimento al territorio.

Gli obiettivi specifici che il Comune si è prefissato riguardano, quindi, l'ampliamento della conoscenza delle potenzialità degli autori presenti nel territorio o di coloro i quali raccontano storie vicine al pubblico della zona.

Durante la fase di ideazione, una volta definiti *mission* e obiettivi, si è passati alla definizione delle linee guida per la realizzazione dell'evento.

Anzitutto sono stati selezionati gli autori e le opere da presentare con le discriminanti evidenziate negli obiettivi.

Dopodiché è stato analizzato il sistema competitivo; nello stesso ambito, infatti, sia i comuni limitrofi che la Libreria Mondadori hanno organizzato lo stesso evento.

Successivamente è stata fatta una scaletta per definire l'idea di sviluppo dell'evento nella durata prevista (Figura1).

Figura1. Scaletta de "incontri con l'autore"

SCALETTA INCONTRI CON L'AUTORE		
Quando	Cosa	Dove
ore 18.00	Accoglienza autore	Biblioteca Comunale
ore 18.30	Ingresso spettatori	Barchessa di Villa Giustinian
ore 18.40	Introduzione all'autore con iniziale intervento dell'assessore e successivamente del mediatore	Barchessa di Villa Giustinian
ore 19.00	Presentazione libro	Barchessa di Villa Giustinian
ore 19.40	Eventuali interventi del pubblico	Barchessa di Villa Giustinian
ore 20.00	Vendita dei libri	Barchessa di Villa Giustinian
ore 20.15	Conclusione dell'evento	Barchessa di Villa Giustinian

Nella scaletta sono stati indicati, nel modo più preciso possibile, gli orari, l'arco di tempo e il luogo in cui ogni fase dell'evento si sarebbe dovuta svolgere, dall'accoglienza dell'autore fino alla conclusione.

La fase seguente, di attivazione, riguarda l'analisi della fattibilità e l'attivazione delle prime operazioni.

Per questa ragione è stato creato un prospetto che analizza la fattibilità del progetto di tutte le fasi di sviluppo dell'evento (Figura2).

Figura2. Schema di analisi della fattibilità

FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA	<p>Gli obiettivi specifici che l'ente si è posto sono realizzabili. Infatti le risorse umane a disposizione sono presenti in numero sufficiente e sono competenti relativamente ai compiti che dovranno svolgere.</p> <p>Il periodo prescelto è congruo alle attività realizzate dagli organizzatori concorrenti.</p> <p>CRITICITÀ: anche se successivo all'evento della Libreria, il mese di Dicembre non è il più appropriato per questo genere di evento.</p>
FATTIBILITÀ TECNICO-LOGISTICA	<p>CRITICITÀ: la location individuata per la realizzazione dell'evento non è disponibile per cui si è proceduto all'individuazione di un'altra location che corrisponda a tutte le caratteristiche necessarie.</p> <p>Gli strumenti tecnologici sono in parte in dotazione dell'ente e sono stati presi accordi per la strumentazione mancante con gli autori stessi.</p>
FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA	<p>Sono presenti vincoli di budget. Sono previste fonti di ricavo dalla vendita dei libri. La partecipazione è gratuita.</p>
FATTIBILITÀ DI MARKETING	<p>È possibile considerare il target individuato come effettivo, ma non si può integrare il sistema di offerta.</p>
FATTIBILITÀ DI COMUNICAZIONE	<p>Sono state individuate strategie di</p>

	comunicazione quali la creazione di inviti personalizzati e volantini pubblicitari.
--	---

Dal prospetto sopra indicato si può notare come l'analisi della fattibilità abbia portato alla luce alcune criticità concernenti il periodo e la location. Grazie a questo schema d'analisi, si è stati in grado di evidenziare fin dal principio i problemi principali, così da poter attuare un tempestivo intervento di risoluzione.

Il primo punto di criticità ha riguardato il periodo scelto. Il periodo invernale, spesso, come è successo anche per questo evento, comporta disagi di tipo meteorologico che possono portare a un livello di fruizione quantitativamente più basso.

Il secondo punto invece riguarda la location. Inizialmente era stata assegnata la sala conferenze di Villa Errera. A causa di compresenza con corsi organizzati dallo stesso Comune, si è optato per un'altra location, meno accessibile ma esteticamente più bella, poiché arredata con affreschi del '500.

Una volta risolti i problemi emersi dall'analisi della fattibilità, è stata proposta l'applicazione della Swot Analysis per verificare i punti di forza e debolezza dell'evento (Figura3).

Figura 3. Swot Analysis

<p>FORZA: la location. Realizzare un evento letterario in una sala cinquecentesca con i comfort dei nostri giorni permette la fruizione di questo genere di evento in un'atmosfera diversa rispetto a tutti gli altri eventi simili organizzati finora.</p> <p>I mediatori. Il ruolo del mediatore in alcuni casi è anche quello di attore che interpreta brani del libro¹⁶²</p>	<p>DEBOLEZZA: il periodo. Realizzare un evento in un mese invernale e in orario tardo può non attrarre un bacino ampio di pubblico.</p>
<p>MINACCE: eventi simili. Nello stesso periodo sono stati organizzati incontri con gli autori anche da comuni limitrofi.</p>	<p>OPPORTUNITÀ: tematiche e collaborazione. La tematica scelta per l'evento richiama l'evento organizzato dalla Libreria il mese precedente e, tramite la loro collaborazione, è possibile ampliare il bacino d'utenza.</p>

Durante la fase dell'attivazione inoltre si individuano la governance, i diversi portatori di interesse e le collaborazioni.

I principali portatori di interesse sono stati i rappresentanti della comunità: sindaco e assessore alle attività culturali. Essi hanno rappresentato sia la committenza dell'evento che gli sponsor, poiché l'evento è stato organizzato, gestito e promosso interamente dal Comune che ha posto anche i vincoli di bilancio.

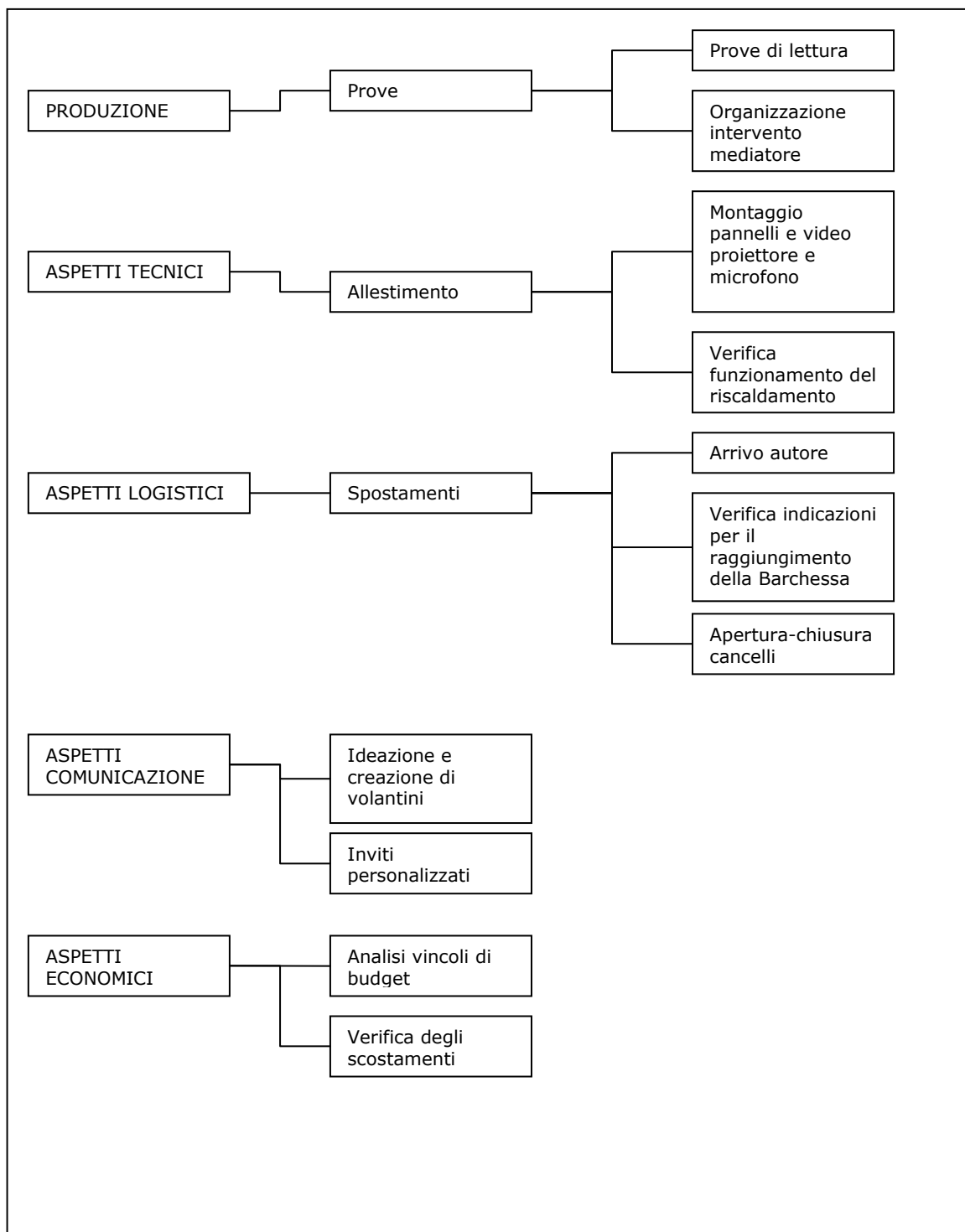
In questo caso, come collaborazione, è stata prevista una relazione di partenariato soft; infatti, mentre il Comune interviene, tramite il patrocinio, nell'evento organizzato dalla Libreria, questa offre la possibilità di

¹⁶² Ogni autore ha avuto la possibilità di farsi accompagnare nella presentazione da un mediatore a sua scelta. Chi non ha voluto portare un mediatore, ha potuto usufruire della professionalità del giornalista Giovanni Costantini che da anni collabora sia con la Biblioteca comunale, sia con la libreria per rassegne letterarie.

rappresentare il canale di distribuzione delle produzioni letterarie nel periodo successivo alla rassegna.

Nella fase di pianificazione si procede poi con la creazione del piano di produzione (Figura 4).

Figura 4. WBS de "Incontri con l'autore"



Nell'analisi proposta dalla WBS sono stati programmati tutti gli aspetti principali per l'attuazione dell'evento.

Anzitutto sono stati presi in considerazione gli aspetti di produzione. In tal modo è stato possibile capire dove si sarebbero potute riscontrare delle criticità durante lo svolgimento della rassegna: nella lettura e nella presentazione dell'autore. Per risolvere, in particolare, il secondo punto, sono stati organizzati degli incontri tra i mediatori e l'autore (nel caso in cui questo non fosse stato scelto dall'autore) e tra l'autore e gli organizzatori, così da poter risolvere anche eventuali dubbi dell'artista. È stato poi ricordato, tramite lo schema, di verificare tutti i punti concernenti l'allestimento, l'aspetto logistico e quello economico.

Dopo aver pianificato tutte le azioni da svolgere, si è passati al piano marketing e allo studio della comunicazione.

Per quanto riguarda questa fase è stato deciso di intervenire su un target ben definito di spettatori; in questo modo, essendo un evento concernente produzioni sconosciute e dati i vincoli di budget, è stata data l'opportunità di garantirsi un numero di spettatori, per quanto poco, sicuro.

Rispetto alla comunicazione, sempre a causa dei vincoli di budget, sono stati ideati dei volantini da affiggere nelle aree preposte in città e inviti personalizzati, da spedire a un target scelto per affinità culturali come i numerosi gruppi di lettura presenti in loco.

In conclusione sono stati sintetizzati in un documento di report il budget, il consuntivo ed evidenziati gli scostamenti, così da poter verificare il risultato economico e di performance ottenuto e intervenire sui punti di criticità per una migliore riuscita futura (Figura5).

Figura5. Prospetto economico della Rassegna "Incontri con l'autore".

PRODUZIONE DELL'EVENTO	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTI
a) Elementi reddituali			
Ricavi di vendita dei libri	0 €	0 €	0 €
Contributi	5000 €	5000 €	0 €
<i>(costi diretti esterni)</i>			
Personale esterno			
- costo impresa di pulizie	300 €	350 €	+50 €
- costo mediatori	50 €	50 €	0 €
Comunicazione			
- costi grafica	50 €	70 €	+20 €
- costi carta intestata	200 €	148 €	-52 €
- distribuzione volantinaggio	200 €	120 €	-80 €
- affissione	0 €	0 €	0 €
Margine di Contribuzione Lordo	4200 €	4262 €	+62 €
<i>(costi diretti interni)</i>			
Personale interno			
- costo team project	3000 €	3000 €	0 €
- costo aiuti/assistenti	1000 €	864 €	-136 €
- costo energia	100 €	63 €	-37 €
Allestimenti	100 €	80 €	-20 €
Risultato di produzione	0 €	255 €	+255 €
b) Elementi di performance¹⁶³			
Saturazione della sala	80%	45%	-35%
Numero spettatori ¹⁶⁴	40/50	22/50	-18/50

¹⁶³ ogni elemento di performance è indicativo della media per serata

¹⁶⁴ numero presenze rispetto ai posti a sedere disponibili

Il prospetto in figura 5 rappresenta un report descrittivo dello svolgimento dell'evento sia tramite dati contabili sia dati extracontabili.

Come prima cosa sono stati indicati gli elementi reddituali. I ricavi di vendita indicati, sia nel preventivo che nel consuntivo, sono pari a zero, poiché questa fase non ha riguardato l'attività svolta dal comune.

La parte del budget è totalmente dipendente dalla sponsorizzazione messa a disposizione dal Comune stesso.

Per quanto concerne i costi, sono stati considerati in primo luogo quelli diretti esterni; essi hanno riguardato principalmente le spese del personale esterno e le spese di comunicazione che, come si nota nella colonna degli scostamenti, hanno permesso un'azione entro i vincoli di budget.

Successivamente sono stati detratti al margine lordo i costi diretti interni, comprensivi di personale interno e allestimenti; come si nota dagli scostamenti, il risultato di produzione finale si discosta del preventivo per 255€. Non avendo ottenuto ricavi di vendita, l'organizzazione è comunque riuscita a realizzare la rassegna rientrando nei vincoli di bilancio con un discreto risparmio.

Dopo aver analizzato gli elementi reddituali, sono stati studiati gli elementi di performance, in particolare la saturazione della sala e il numero di spettatori presenti. Ciò ha dato modo agli organizzatori di visualizzare l'entità del successo, o dell'insuccesso, dell'evento; ne è emerso che rispetto all'afflusso desiderato, il pubblico presente era circa la metà.

Dall'analisi degli scostamenti è possibile notare, come prima cosa, che l'evento si è chiuso con un risultato positivo da un punto di vista economico, mentre è scoraggiante la presenza di circa la metà degli spettatori preventivati. Nonostante l'evento non sia risultato in perdita, si potrebbe in ogni caso apportare alcuni miglioramenti in relazione agli elementi di performance, grazie ad un maggiore investimento nella promozione e nella comunicazione dell'evento e alla partecipazione di nuovi possibili stakeholder.

Benché il Comune sia riuscito a rispettare i vincoli di budget, non ha raggiunto i propri obiettivi specifici, cioè aumentare la notorietà degli autori selezionati per l'evento promuovendo le loro opere ad un pubblico più ampio.

4.1.3 Il questionario

Concludendo, per capire cosa spinge un ente pubblico come il Comune ad organizzare, tra tutti gli eventi possibili, proprio una rassegna letteraria, è stato proposto agli organizzatori un questionario in merito alla nascita del progetto.

Questionario

Risponde il Dott. Fabio Levorato, Ufficio attività culturali

1. Perché tra i possibili eventi è stato deciso di organizzare una rassegna di incontri letterari?

L'organizzazione di una rassegna di incontri letterari è una delle missioni di chi si occupa, in qualche modo, di promuovere la cultura nell'accezione antropologica e non "classica" del termine, come "identità culturale" individuale e collettiva. Scrivere può, in alcuni casi, diventare un'attività autoreferenziale; anche leggere. Far parlare uno scrittore con i suoi lettori, o con i suoi potenziali lettori, costringe entrambi a "mostrarsi", "mettersi in gioco, in discussione", recuperando una dimensione dialogica della conoscenza. Mi piace, poi, parlare di libri e di autori di libri e mi piace farlo in un momento in cui la supremazia della "rete" sembra appannare irrimediabilmente l'autorevolezza del libro quale supporto per la divulgazione dei piccoli e grandi "saperi".

2. Qual è stata la discriminante nella scelta dei libri?

Sono libri di autori e di case editrici locali, poco conosciuti gli uni e poco note le altre; una scelta dettata anche dalla necessità di spendere poco o, possibilmente, niente. L'attività, poi, rientra tra le funzioni che un ente territoriale svolge per rinsaldare i valori fondanti la propria comunità.

Nei libri che sono stati presentati si ripercorre, romanzandola, la vita di veneti illustri, si inseguono ricordi di costumi, credenze, atteggiamenti, valori, ideali e abitudini della civiltà contadina tra le due guerre, si lancia uno sguardo accorato e "complice" all'universo degli adolescenti, di ieri e di oggi. Si è pensato, a torto o a ragione, di dare voce a chi aveva qualche cosa da dire, sposando un moderno concetto di cultura quale bagaglio di conoscenze

acquisite e ritenute fondamentali che, come tali, meritano di essere trasmesse di generazione in generazione.

3. Come si è svolta la collaborazione con la Libreria Mondadori?

La collaborazione è nata con lo scopo di costruire sinergie, convergenze, percorrere strade parallele con i privati che perseguono le medesime finalità delle Amministrazioni locali, dando così attuazione al principio costituzionale di "sussidiarietà": è una scelta vincente ancorché necessaria quando le risorse a disposizione del pubblico sono pressoché assenti. La nostra rassegna di incontri letterari si è così naturalmente fusa all'interno di un più ampio evento promosso e organizzato dalla Libreria Mondadori.

4. Qual è stata la risposta del pubblico?

In parte per il periodo prescelto, non il più propizio¹⁶⁵, in parte per non avere investito a sufficienza in operazioni di comunicazione, la risposta è stata inferiore alle attese.

5. Riproporrebbe l'evento? Perché?

Assolutamente sì. Perché, nonostante tutto, sono davvero convinto che, proprio oggi, valga la pena di investire risorse per organizzare eventi in cui gli attori protagonisti siano i libri, gli autori e le persone che leggono; perché sono convinto che compito delle istituzioni sia investire risorse, idee e soldi, affinché la memoria individuale e collettiva, l'identità culturale di cui sopra, non si perda e consenta alle nuove generazioni di essere migliori di noi, imparando dai nostri errori.

¹⁶⁵ benché non "propizio" è stato scelto questo periodo perché gli organizzatori sarebbero stati impegnati nella realizzazione di altri eventi prioritari nei mesi successivi.

4.2 Rassegna di incontri letterari –Comuni attigui-

Per meglio descrivere l'attività svolta nel miranese è stato fatto un paragone con i centri attigui, dove l'ente organizzatore e promotore è stato l'Assessorato alla Cultura.

I Comuni interessati nel confronto sono stati quelli di Salzano e Martellago che hanno organizzato il medesimo evento durante lo stesso anno.

Le somiglianze con la Rassegna miranese sono molteplici, ma differenti scelte hanno portato a risultati migliori.

Lo scopo di tutti e tre i Comuni è stato quello di dare maggiore visibilità ad autori appartenenti al territorio e testi capaci di narrarne la storia, la vita, le particolarità.

4.2.1 Il Comune di Salzano

Come ogni anno, il Comune di Salzano ha realizzato una rassegna letteraria con il fine di promuovere gli autori appartenenti al territorio e i testi che ne raccontano le realtà di ieri e di oggi. Quella presa in considerazione, svoltasi nello stesso anno del caso precedentemente descritto, è "Il tempo ritrovato: identità e cultura in Villa".

I libri presentati sono:

- *"Feste popolari nella terraferma veneta. Il caso della festa di San Bartolomeo di Salzano. Antichi documenti ritrovati e suggestive ipotesi"*. Di Laura Pavanello.

Documenti presenti nell'Archivio storico di Noale, in provincia di Venezia, portano alla luce tracce di un rituale arcaico all'origine dell'antica festa di san Bartolomeo, che ancora oggi si svolge il 24 agosto di ogni anno a Salzano. La festa che iniziava la mattina, proseguiva fino a notte tarda e una processione, che contemplava l'uso di strumenti musicali, attraversava tutto il villaggio; erano previsti anche dei combattimenti tra gli uomini dei vari villaggi che accorrevano alla festa. Dai documenti emerge un mondo contadino

dove sopravvivono, ancora nel sedicesimo secolo, antiche tradizioni pagane ¹⁶⁶ .
<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Rinasco nel 1850: spigolature d'archivio su Salzano al tempo degli austriaci"</i>. Di Francesco Stevanato.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>"1853: il colera a Salzano. Diario di un'epidemia"</i>. Di Quirino Bortolato
<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Quando la vita non era un sogno: racconti, aneddoti e sapori del mondo contadino"</i>. Di Franca Callegaro. Lavoro di ricerca sulla storia del territorio, delle radici venete del passato più recente con particolare rilievo ad usi e costumi, feste, personaggi, tradizioni culinarie della civiltà rurale di questa zona del Veneto¹⁶⁷.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>"Biografia di un cronista di paese"</i>. Di Alessandro Tiberini.

¹⁶⁶ www.lapidistampa.it/it/IT/Home/Shop/SchedaLibro?idLibro=408

¹⁶⁷ http://www.comune.vigonovo.ve.it/dett.asp?id_doc=1501

4.2.2 Il ciclo di vita della Rassegna "Il tempo ritrovato: identità e cultura in Villa"

Il ciclo di vita dell'evento preso in considerazione si è svolto secondo linee guida simili a quelle perseguite dal Comune di Mirano.

Per cominciare è stata stilata una scaletta (Figura6); in essa sono stati definiti con precisione orari e location da seguire, allo stesso modo, per ogni incontro.

È stato preventivato per lo svolgimento dell'evento una durata di due ore circa in un'unica sala della Villa Donà Romanin-Jacur, sede del Municipio.

Figura6. Scaletta de "il tempo ritrovato: identità e cultura in Villa"

SCALETTA IL TEMPO RITROVATO: IDENTITÀ E CULTURA IN VILLA		
Quando	Cosa	Dove
ore 20.15	Accoglienza autore	Biblioteca Comunale
ore 20.30	Ingresso spettatori	Piano nobile di Villa Donà Romanin-Jacur
ore 20.45	Introduzione all'autore con iniziale intervento dell'assessore e successivamente del mediatore	Piano nobile di Villa Donà Romanin-Jacur
ore 21.05	Presentazione libro	Piano nobile di Villa Donà Romanin-Jacur
ore 21.40	Interventi e riflessioni del pubblico	Piano nobile di Villa Donà Romanin-Jacur
Ore 22.00	Rinfresco con buranèli e vino dolce	Piano nobile di Villa Donà Romanin-Jacur
ore 22.30	Conclusione dell'evento	Piano nobile di Villa Donà Romanin-Jacur

Successivamente, è stata analizzata la fattibilità di tutti gli aspetti dell'organizzazione (Figura7).

Figura7. Analisi della fattibilità

FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA	<p>Gli obiettivi specifici che l'ente si è posto sono realizzabili. Infatti le risorse umane a disposizione sono presenti in numero sufficiente e sono competenti rispetto ai compiti che dovranno svolgere.</p> <p>Il periodo prescelto è congruo alle attività svolte dagli organizzatori concorrenti.</p>
FATTIBILITÀ TECNICO-LOGISTICA	<p>La location scelta è facilmente riconoscibile e accessibile, in quanto sede del Municipio e sede di rassegne letterarie organizzate in precedenza.</p> <p>Gli strumenti tecnologici necessari alla presentazione dei testi sono in dotazione agli organizzatori.</p>
FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA	<p>Sono presenti vincoli di budget. Non sono previste fonti di ricavo dalla vendita dei libri. La partecipazione è gratuita.</p>
FATTIBILITÀ DI MARKETING	<p>Il target individuato è formato dai partecipanti alle Rassegne organizzate in precedenza e dai gruppi di lettura presenti nella zona.</p> <p>È stato organizzato un rinfresco a fine serata.</p>
FATTIBILITÀ DI COMUNICAZIONE	<p>Sono state individuate strategie di comunicazione quali la creazione di inviti personalizzati, volantini e inserti pubblicitari.</p>

Durante l'analisi della fattibilità non sono sorti punti di criticità.

Quelli evidenziati nel caso dell'evento di Mirano si sono verificati nell'individuazione del periodo e della location. Come soluzione a questi problemi basti vedere le scelte effettuate nel secondo caso; il periodo scelto dal Comune di Salzano è stato quello primaverile, da Marzo a Maggio del 2010. Le giornate più miti e lunghe hanno invogliato un maggior numero di persone ad uscire anche dopo cena, ampliando così il flusso di partecipanti. Per la location è stata scelta la sede del Municipio, facilmente riconoscibile, priva di specifici vincoli di chiusura. Nel caso della Rassegna miranese, invece, l'orario dell'evento è stato condizionato dalla chiusura del Parco in cui la Villa è situata.

Così come Mirano anche Salzano, per quanto riguarda la fattibilità economica, ha avuto dei vincoli di bilancio determinati dal budget messo a disposizione dell'Assessorato alle attività culturali.

Infine, per quanto riguarda la fattibilità di marketing e di comunicazione, l'evento di Salzano può contare su un pubblico già consolidato grazie ai numerosi eventi organizzati anche negli anni precedenti e su inserzioni pubblicitarie nei più importanti quotidiani regionali.

In seguito, tramite il prospetto della swot analysis (Figura 8), sono state evidenziate le differenze tra i punti di forza e debolezza, le minacce e opportunità delle due Rassegne.

Figura 8. La Swot Analysis

<p>FORZA: La location. È facilmente accessibile e riconoscibile.</p> <p>Il periodo. Permette un maggiore afflusso di pubblico.</p> <p>La comunicazione. Inserimenti pubblicitari nei quotidiani locali permettono la diffusione a un bacino più ampio di fruitori.</p>	<p>DEBOLEZZA: Autori poco conosciuti.</p>
<p>MINACCE: eventi simili. Nello stesso periodo sono stati organizzati incontri con gli autori anche nei comuni limitrofi.</p>	<p>OPPORTUNITÀ: rinfresco dopo la presentazione. È un mezzo semplice ma efficace che permette ai partecipanti di comunicare tra loro e condividere le proprie opinioni riguardo le tematiche trattate, nonché avere uno scambio diretto e meno formale con l'autore stesso.</p>

Così come evidenziato anche nell'analisi della fattibilità, il punto di forza qui indicato, la location, risulta essere stato il punto di debolezza nel primo caso. Anche la comunicazione è stata considerata una forza grazie alla capillarità con cui si è voluto diffondere l'evento.

Per entrambi i casi, infine, le possibili minacce e opportunità riguardano rispettivamente i concorrenti diretti e la condivisione delle opinioni del pubblico riguardo i temi trattati.

Tutte le attività per la concretizzazione dell'evento sono state poi riportate nel piano di produzione (Figura9), che non si discosta di molto dal piano di produzione realizzato nel primo caso. L'unica differenza di notevole importanza è l'introduzione dell'organo di ufficio stampa che si è occupato di tutta la parte di promozione dell'evento.

Figura9. WBS di "Il tempo ritrovato: identità e cultura in Villa"

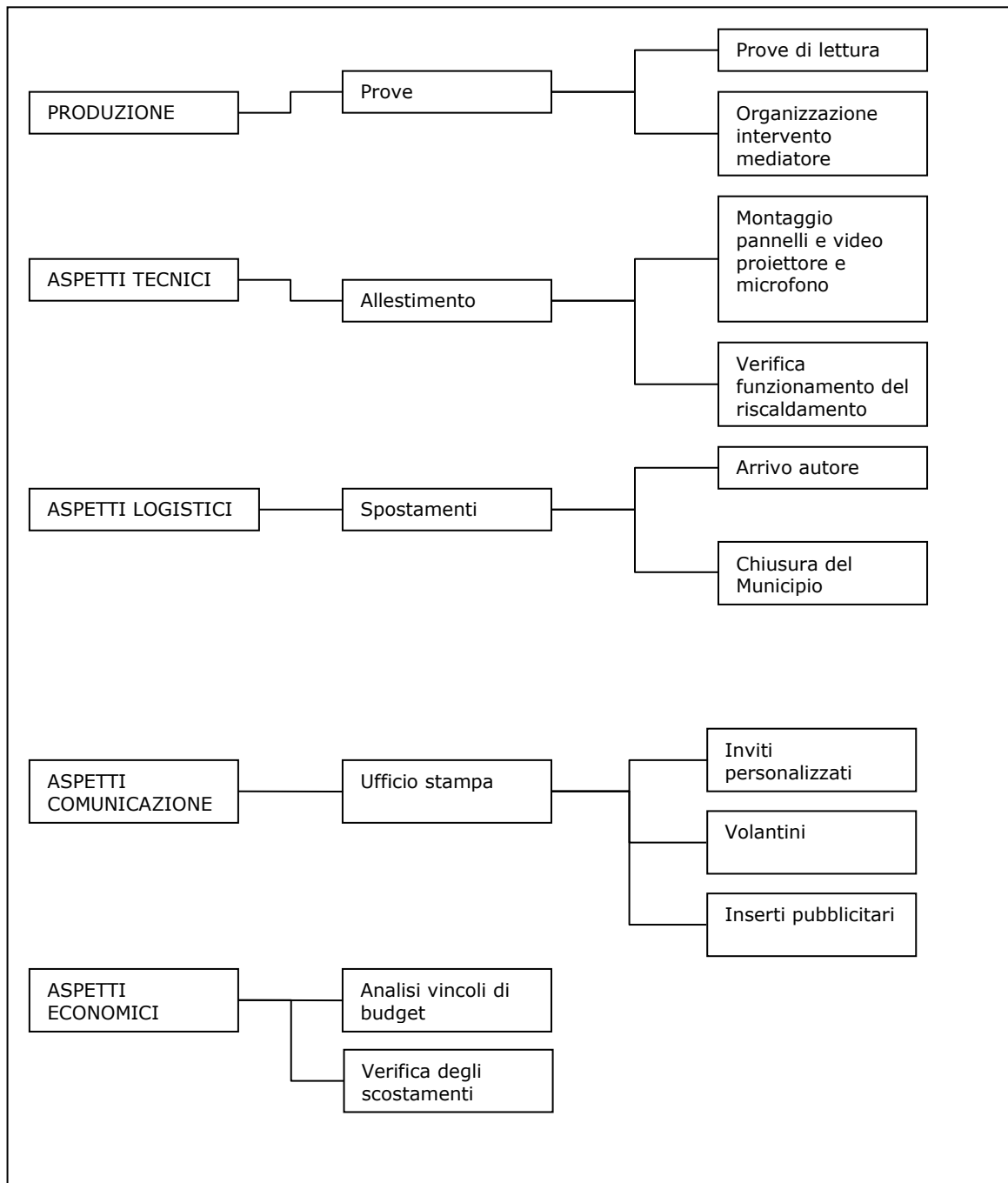


Figura10. Prospetto economico della rassegna "Il tempo ritrovato: identità e cultura in Villa

PRODUZIONE DELL'EVENTO	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTI
a) Elementi reddituali			
Ricavi di vendita dei libri	0 €	0 €	0 €
Contributi	15000 €	15000 €	0 €
<i>(costi diretti esterni)</i>			
Personale esterno			
- costo impresa di pulizie	350 €	350 €	0 €
- costo mediatori	300 €	300 €	0 €
- costo rinfresco	300 €	225 €	-75 €
- costo cameriere	100 €	50 €	0 €
Comunicazione			
- costi grafica	1200 €	1100 €	-100 €
- costi carta intestata	100 €	150 €	+50 €
- distribuzione volantinaggio	1000 €	1500 €	+500 €
- affissione	100 €	0 €	-100 €
- Inserzioni pubblicitarie	3000	2400 €	-600 €
Margine di Contribuzione Lordo	8550 €	8925 €	+375 €
<i>(costi diretti interni)</i>			
Personale interno			
- costo team project	3000 €	3000 €	0 €
- costo ufficio stampa	3000 €	3000 €	0 €
- costo assistenza	2000 €	2000 €	0 €
Allestimenti	550 €	450 €	-50 €
Risultato di produzione	0	0 €	0 €
b) Elementi di performance ¹⁶⁸			
Saturazione della sala	90%	115%	+25%
Numero spettatori ¹⁶⁹	135/150	177/150	+42

¹⁶⁸ ogni elemento di performance è indicativo della media per serata

¹⁶⁹ numero presenze rispetto ai posti a sedere disponibili

Per un confronto basato su risultati sia economici che di performance è stato riproposto lo stesso modello utilizzato dal Comune di Mirano con le voci di costo e di ricavo necessarie alla realizzazione complessiva della Rassegna. Le voci caratterizzanti la valutazione della performance sono indicative della media per serata.

Il prospetto in Figura 10 pone in evidenza lo svolgimento della rassegna tramite dati contabili ed extra contabili; così come per gli "Incontri con l'autore", non sono presenti ricavi derivanti dalla vendita diretta dei libri. Anche in questa situazione, infatti, la vendita dipende esclusivamente dalla casa editrice.

Il budget messo a disposizione degli organizzatori è maggiore rispetto all'altro esempio e ciò pone il team project in una condizione più favorevole. Infatti, a differenza del primo caso, sotto la voce costi diretti interni risulta anche la voce di costo "ufficio stampa". Esso è l'organo che si occupa della gestione della promozione e comunicazione dell'evento.

Per quanto riguarda i costi diretti esterni, in aggiunta è stato considerato il costo del rinfresco e dell'eventuale cameriere a disposizione per le serate e i costi degli inserti pubblicitari. Dal prospetto è possibile notare che le maggiori variazioni tra preventivo e consuntivo si hanno proprio in relazione ai costi diretti esterni, soprattutto nell'ambito della comunicazione.

Nel risultato di produzione scaturisce un perfetto pareggio tra il preventivo e il consuntivo; l'organizzazione è quindi riuscita a realizzare l'evento rispettando i vincoli di bilancio imposti.

Dall'analisi degli elementi di performance risulta evidente il successo di pubblico ottenuto dalla Rassegna.

Rispetto al numero previsto di persone pari a 135, per un totale di posti a sedere di 150, sono state calcolate 177 persone presenti, il 18% in più rispetto ai posti disponibili in sala. La risposta del pubblico, quindi, è stata più che positiva, tanto da dover far assistere in piedi la percentuale in eccedenza.

Il Comune di Salzano ha perciò raggiunto con ottimi risultati il proprio obiettivo restando entro i vincoli imposti dal budget a disposizione.

4.2.3 Il questionario

Infine, così come per il Comune di Mirano, è stato proposto un questionario al Comune di Salzano per capire cosa l'ha portato a realizzare una rassegna letteraria così particolare.

Questionario

Risponde la Dott.ssa Chiara Donà, Ufficio Cultura e Comunicazione

1. Perché tra i possibili eventi è stato deciso di organizzare una rassegna di incontri letterari?

Perché è un evento culturale in grado di coinvolgere ampiamente il pubblico locale e di suscitare l'interesse.

La rassegna letteraria racconta i luoghi, gli eventi storici, le tradizioni agricole, le usanze del territorio, attraverso il passare del tempo.

Grazie alla lettura si è cercato di recuperare l'identità culturale locale, "ritrovando", appunto, il tempo passato.

2. Qual è stata la discriminante nella scelta dei libri?

Le opere letterarie (racconti, biografie, diari, documenti archivistici) sono state selezionate in base alla capacità di raccontare ed evocare, attraverso i diversi secoli, la storia locale, il territorio, le sue origini culturali.

3. Qual è stata la risposta del pubblico?

La risposta del pubblico ci ha molto colpiti positivamente. Erano previste un massimo di 150 persone (il totale dei posti a sedere), mentre se ne sono presentate in sala 177. Molte persone quindi hanno dovuto assistere all'illustrazione degli scritti e al dibattito in piedi.

4. Riproporrebbe l'evento? Perché?

Di sicuro riproporremo l'evento. È ormai quasi una tradizione ogni anno riproporre una rassegna atta a valorizzare gli autori locali; inoltre i risultati di pubblico attestano un gran merito a ciò che organizziamo. Finché avremo un tale seguito sarà un piacere e un dovere farlo.

4.2.4 Il Comune di Martellago

Il terzo caso con cui si vuole confrontare la rassegna miranese è quello presentato dall'evento organizzato dal Comune di Martellago: "Incontri con l'autore" presentato nel mese di ottobre nella sala Polivalente della Biblioteca di Martellago. Anche in questa situazione lo scopo dell'Assessorato alle attività culturali è quello di promuovere gli autori locali o opere riguardanti la storia, le tradizioni del territorio circostante.

I libri e gli autori considerati sono stati:

- *"Il Padre"* di Sonia Faggian

Una serie di undici racconti brevi incentrata sulle diverse figure paterne di attualità. Attraverso questi racconti si definisce il termine padre e la sua evoluzione tramite la descrizione delle loro emozioni delle loro azioni senza mai precisi riferimenti fisici ma che possono essere attribuiti a seconda delle esperienze del lettore.

- *"Rinasco nel 1850: spigolature d'archivio su Salzano al tempo degli austriaci"*, di Francesco Stevanato.

- *"La casa dei nonni"*, di Paolo Pietrobon.

In questo libro l'autore analizza le realtà contadine dell'area trevigiana e veneziana. Egli fa comprendere con obiettività quali sono stati i lati positivi e negativi della vita agreste tanto semplice quanto dura del primo e secondo dopoguerra, grazie ad aneddoti di storie vere che appartengono al passato di ognuno di noi.

- *"Sogni e bisogni, un'inchiesta tra le donne del Veneto"*, di Tiziana Agostini.

Come e quanto lavorano le donne, in quale modo trascorrono il tempo libero, chi sono le persone di cui si fidano. Che cosa pensano sui temi di più stretta attualità che le riguardano da vicino, dalla definizione di coppia alla fecondazione artificiale, dalla prostituzione all'emigrazione.

Dopo aver tratteggiato un quadro d'insieme della realtà femminile veneta in "Serenissima: Viaggio nel Veneto delle donne, scritto con Raffaella Ianuale" (Nuova Dimensione, 1999), Tiziana Agostini verifica sul campo, con un'indagine articolata, il punto di vista delle donne di questa regione. Fra esiti inattesi e conferme non sempre scontate, le generazioni femminili che si affacciano al terzo millennio mostrano di portare con sé valori antichi, sapendo guardare alle trasformazioni del presente con le idee chiare¹⁷⁰.

- *"Io scrivo. Manuale di sopravvivenza creativa per autori emergenti"*, di Simone Maria Navarra.

Un manuale di sopravvivenza creativa per gli autori emergenti, che vogliono migliorare la loro scrittura e, magari, trovare anche un editore disposto a pubblicarli. "Io scrivo. Manuale di sopravvivenza creativa per autori emergenti" è un libro intelligente, divertente e dissacrante, che pur rivelandosi una vera miniera di consigli utili per ogni autore alle prime armi che intende affinare la propria tecnica per giungere alla pubblicazione, non perde l'occasione per indagare nel vasto mondo dell'editoria, con i suoi trabocchetti e i suoi percorsi difficili, e in quello, forse ancora più ampio ed eterogeneo, degli scrittori in cerca di editore, apparentemente disposti a tutto pur di pubblicare¹⁷¹.

¹⁷⁰ <http://www.tizianaagostini.net/scritturaview.asp?num=8>

¹⁷¹ <http://www.liberolibro.it/simone-maria-navarra-io-scrivo/>

4.2.5 Il ciclo di vita della Rassegna "Incontri con l'autore"

Per il confronto con l'ultima organizzazione considerata sono stati riproposti i prospetti precedenti.

Dopo aver selezionato le opere da proporre al pubblico si è proseguito stilando una scaletta dello svolgimento del programma (Figura11).

Il prospetto risultante è quasi identico ai precedenti; infatti, tranne per le variazioni di orario, la dinamica dell'evento si svolge in fasi ben determinate che riguardano l'accoglienza dell'autore da parte delle autorità, l'ingresso degli spettatori in sala, un'introduzione con l'intervento dell'Assessore alle attività culturali e del mediatore, la presentazione del libro e in conclusione gli interventi del pubblico.

Figura11. Scaletta de "Incontri con l'autore"

SCALETTA INCONTRI CON L'AUTORE		
Quando	Cosa	Dove
Ore 20.00	Accoglienza autore	Sala Polivalente della Biblioteca Comunale
Ore 20.15	Ingresso spettatori	Sala Polivalente della Biblioteca Comunale
Ore 20.30	Introduzione all'autore con iniziale intervento dell'assessore e successivamente del mediatore	Sala Polivalente della Biblioteca Comunale
Ore 20.50	Presentazione libro	Sala Polivalente della Biblioteca Comunale
Ore 21.20	Interventi e riflessioni del pubblico	Sala Polivalente della Biblioteca Comunale
Ore 21.45	Conclusione dell'evento	Sala Polivalente della Biblioteca Comunale

Anche per organizzare al meglio questa rassegna è stato necessario valutare la fattibilità dell'evento (Figura12) e, se necessario, intervenire per fornire o sopperire le risorse mancanti all'organizzazione.

Figura12. Analisi della fattibilità de "incontri con l'autore"

FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA	<p>Gli obiettivi specifici che l'ente si è posto sono realizzabili. Infatti le risorse umane a disposizione sono presenti in numero sufficiente e sono competenti rispetto ai compiti che dovranno svolgere.</p> <p>Il periodo prescelto è congruo alle attività svolte dagli organizzatori concorrenti.</p>
FATTIBILITÀ TECNICO-LOGISTICA	<p>La location scelta è facilmente riconoscibile e accessibile poiché sede della Biblioteca Comunale e di rassegne letterarie organizzate in precedenza.</p> <p>Gli strumenti tecnologici necessari alla presentazione dei testi sono in dotazione agli organizzatori.</p>
FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA	<p>Sono presenti vincoli di budget e la sponsorizzazione da parte dell'associazione culturale è inutile. Non sono previste fonti di ricavo dalla vendita dei libri. La partecipazione è gratuita.</p>
FATTIBILITÀ DI MARKETING	<p>Il target individuato è formato dai partecipanti alle Rassegne organizzate in precedenza, dai gruppi di lettura presenti nella zona e da chi frequenta la Biblioteca.</p>
FATTIBILITÀ DI COMUNICAZIONE	<p>Le strategie di comunicazione</p>

	individuate riguardano la creazione di inviti personalizzati volti ai gruppi di lettura, volantini da distribuire in biblioteca e locandine da affiggere.
--	---

Nella fase di analisi della fattibilità si può notare come le soluzioni adottate per realizzare l'evento sono quasi le stesse se non per qualche piccola discriminante; difatti è possibile notare che tutti gli enti organizzatori sono in possesso di mezzi adatti a creare l'evento. La prima discriminante presente è data dalla scelta della location: Villa, Municipio, Biblioteca. Tutte e tre le scelte fatte sono caratterizzate dalla facile riconoscibilità. Un altro punto in comune è dato dal fatto che essendo tutti e tre enti pubblici con il solo scopo di promozione degli autori locali, dipendono totalmente da fondi propri.

Il target selezionato corrisponde alla stessa fascia di abitanti, ciò che distingue la realtà di Salzano dalle altre è l'organizzazione di un rinfresco a fine serata. Un altro punto distintivo è dato poi dall'ufficio stampa e dalla capacità di promozione dell'evento tramite inserti pubblicitari sui quotidiani a diffusione locale.

Successivamente sono stati analizzati i punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità dell'evento. Si può notare come lo schema di Swot Analysis (Figura13) abbia sostanziali differenze tra una rassegna e l'altra. Quelli che sono visti come punti di forza per alcuni, sono punti di debolezza per altri; ad esempio, mentre i mesi scelti dall'organizzazione di Salzano si presentano come punto di forza, nelle altre due realtà sono visti come segni di debolezza. L'unico punto in comune è dato dalle "minacce", poiché ogni evento è concorrenziale all'altro.

Figura13. Swot Analysis de "Incontri con l'autore"

<p>FORZA: la location. È facilmente accessibile e riconoscibile. La scelta di un'attrice come mediatrice. L'interpretazione dei alcuni brani è una novità apprezzata dal pubblico</p>	<p>DEBOLEZZA: periodo scelto. La creazione di un evento letterario in autunno non ha un richiamo pari a uno stesso evento realizzato in primavera/estate.</p>
<p>MINACCE: eventi simili. Nello stesso periodo sono stati organizzati incontri con gli autori anche da comuni limitrofi.</p>	<p>OPPORTUNITÀ: coinvolgimento di più realtà locali.</p>

La pianificazione di tutte le attività da svolgere, per rendere possibile l'evento, sono state riportate anche in questo caso, nel piano di produzione (Figura14). Esso rappresenta le stesse azioni presenti nel piano della rassegna miranese. Come nel primo prospetto, infatti, nell'ambito della produzione sono state programmate le prove di lettura e l'intervento del mediatore e dell'attore, nei casi in cui fosse previsto. Medesime le azioni riguardanti gli aspetti tecnici e quindi l'allestimento della sala e, visto il periodo autunnale, il funzionamento del riscaldamento. Per quanto riguarda poi gli aspetti logistici sono stati considerati l'accoglienza dell'autore e la chiusura straordinaria della sala in cui si è svolto l'evento. A differenza della rassegna di Salzano, non ci si è avvalsi di un ufficio stampa che si occupasse della promozione e comunicazione dell'evento. Come per la rassegna di Mirano quindi sono stati creati degli inviti indirizzati ai gruppi di lettura del territorio e ai frequentatori della biblioteca e dei manifesti da affiggere.

Per quanto riguarda gli aspetti economici sono stati analizzati e fissati i vincoli di budget e, al termine della rassegna, sono stati valutati gli scostamenti e analizzato il suo successo o insuccesso.

Figura14. WSB "Incontri con l'autore"

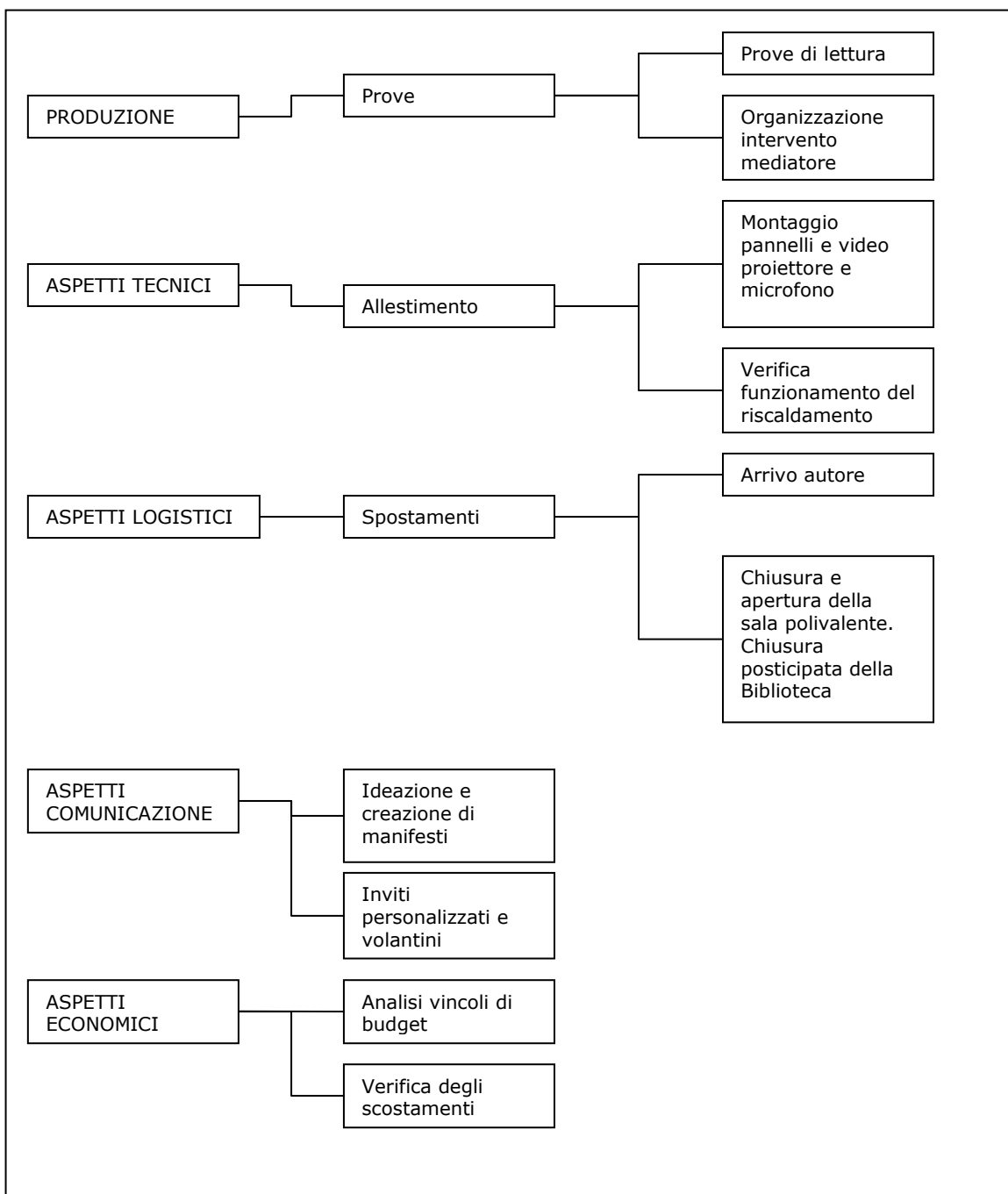


Figura15. Prospetto economico della Rassegna "Incontri con l'autore"

PRODUZIONE DELL'EVENTO	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTI
a) Elementi reddituali			
Ricavi di vendita dei libri	0 €	0 €	0 €
Contributi/Sponsorizzazioni			
- Comune	7000 €	6000 €	-1000 €
- INUTILE associazione culturale	1000 €	1000 €	0 €
<i>(costi diretti esterni)</i>			
Personale esterno			
- costo impresa di pulizie	300 €	350 €	+50 €
- costo mediatori	300 €	300 €	0 €
- costo attori	1500 €	1500€	0 €
Comunicazione			
- costi grafica	800 €	900 €	+100 €
- costi carta intestata	100 €	150 €	+50 €
- distribuzione volantinaggio	500 €	800 €	+300 €
- affissione	100 €	20 €	-80 €
Margine di Contribuzione Lordo	4400 €	2980 €	-1420 €
<i>(costi diretti interni)</i>			
Personale interno			
- costo team project	3000 €	3000 €	0 €
- costo assistenza	1000 €	900 €	-100 €
Allestimenti	400 €	150 €	-250 €
Risultato di produzione	0	1070 €	-1070 €
b) Elementi di performance ¹⁷²			
Saturazione della sala	90%	76%	-14%
Numero spettatori ¹⁷³	90/100	76/100	-14/100

¹⁷² ogni elemento di performance è indicativo della media per serata

¹⁷³ numero presenze rispetto ai posti a sedere disponibili

Così come nei casi precedenti, un prospetto economico è stato redatto sia durante che al termine della rassegna, per avere indicazioni e degli elementi reddituali a disposizione e degli elementi di performance. In questo modo, al termine dell'evento, è stato possibile visualizzare le variazioni presenti e individuare i punti su cui intervenire per migliorare i futuri "Incontri con l'autore".

Analizzando il prospetto in Figura15 si nota, a differenza dei prospetti riguardanti i casi precedenti, la presenza di un contributo pari a 1000€ da parte dell'associazione culturale INUTILE¹⁷⁴: cifra che è stata mantenuta tale anche a consuntivo. Il budget, messo a disposizione dal Comune, ha avuto uno scostamento pari a 1000€: mentre in preventivo erano stati messi a disposizione 7000€, a consuntivo la cifra è scesa a 6000€, poiché i 1000€ di differenza sono stati investiti in altre attività.

Il maggior numero di scostamenti sono visibili nella fascia relativa ai costi esterni diretti, più precisamente riguardo ai costi di comunicazione; salvo per i costi di affissione inferiori a quelli preventivati, i restanti hanno superato quelli preventivati.

Come si può notare, infatti, c'è un grande divario tra il margine di contribuzione preventivo e quello riscontrato a consuntivo, pari a 1420€.

Per quanto riguarda i costi diretti interni, sono pressoché simili a quelli degli eventi precedenti: in particolare il costo del Team Project risulta essere il medesimo in tutti e tre i casi.

Il risultato di produzione indica una perdita pari a 1070€. Benché le variazioni dei costi non siano indicative di somme rilevanti, ciò che ha notevolmente influenzato il risultato di produzione sono i 1000€ in meno a disposizione dell'organizzazione.

Un dato positivo è riscontrabile nell'analisi degli elementi di performance: dei 100 posti a disposizione in sala è stato presente un pubblico pari a 76 persone, 14 in meno rispetto a quelle preventivate. Nonostante ciò, a differenza

¹⁷⁴ "L' associazione culturale nasce dall'esperienza della rivista indipendente INUTILE. opuscolo letterario. Dal 2008 l'associazione affianca la rivista nella gestione degli abbonamenti cartacei, nell'organizzazione di presentazioni, incontri, eventi culturali, concorsi fotografici. Abbiamo un programma permanente di recupero libri usati e smistamento a chi ne ha bisogno. Stiamo ultimando la post-produzione di un audiolibro. Stiamo pensando e organizzando tante altre cose. Facciamo cultura attraverso ogni mezzo tecnologico possibile, perché la cultura non si ferma nelle pagine di un libro: parte da lì, e dove porta è una strada che non conosciamo ancora." www.associazioneinutile.org

dell'evento miranese, il risultato di performance è stato positivo, anche se inferiore rispetto alla rassegna organizzata dal Comune di Salzano, che ha nettamente superato le aspettative.

Concludendo, è da evidenziare che a differenza dell'evento miranese, al quale era accomunato dalla mancanza di una buona promozione, il comitato organizzativo di Martellago ha potuto contare su un pubblico consolidato che ha permesso di ottenere un discreto risultato di audience.

4.2.6 Il questionario

Infine, così come per i comuni precedenti, è stato proposto un questionario agli organizzatori di Martellago per capire cosa li ha portati a realizzare la rassegna letteraria.

Questionario

Risponde la Dott.ssa Carmen Vecchiato, Ufficio Cultura pubblica e Istruzione.

1. Perché tra i possibili eventi è stato deciso di organizzare una rassegna di incontri letterari?

Perché è ormai una consuetudine per l'Assessorato alle attività cultura di Martellago rendersi promotore di eventi culturali in grado di coinvolgere la cittadinanza. Questo tipo di evento, in particolare, è stato organizzato con la frequenza di circa 1 all'anno.

2. Qual è stata la discriminante nella scelta dei libri?

Lo scopo della rassegna è quello di valorizzare e di far scoprire talenti appartenenti al territorio.

3. Qual è stata la risposta del pubblico?

La risposta del pubblico è stata molto positiva: di certo un po' inferiore alle aspettative, ma comunque positiva. Ogni rassegna che organizziamo richiama un pubblico di queste dimensioni per cui direi che, come per le precedenti occasioni, è andato piuttosto bene.

4. Riproporrebbe l'evento? Perché?

Certo, come di consueto riproporremo l'evento. È un modo per dare valore alle opere e agli scrittori che fanno parte del nostro territorio; in aggiunta, li possiamo mettere in contatto diretto con i loro lettori attuali e futuri, le loro opinioni e i temi che più li coinvolgono. Dopo un paio di anni con buoni risultati, ci siamo accorti che poteva essere riproposto con frequenza. Inoltre sono proprio i lettori e i frequentatori della Biblioteca che a volte richiedono questo tipo di evento.

4.3 Rassegna di incontri letterari - Libreria Mondadori

Dopo aver analizzato la progettazione di rassegne organizzate dai Comuni limitrofi a quello di Mirano, si è voluto studiare l'organizzazione di una rassegna letteraria ad opera della Libreria Mondadori presente nella città di Mirano. In particolare, è stata scelta questa rassegna poiché inizialmente era stata prevista una collaborazione stretta tra il Comune e la Libreria. Essa prevedeva l'utilizzo di location e contributi messi a disposizione dall'Assessorato alle attività culturali. Successivamente a causa di problemi burocratici e logistici non è stato possibile portare a termine la collaborazione che si è ridotta al consueto rapporto di patrocinio.

4.3.1 I libri presentati: il prodotto

Tra le molte rassegne organizzate dalla libreria, è stata presa in considerazione "*Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra Regione*".

Lo scopo "letterario" dell'evento è stato quello di riunire scrittori che, nelle loro opere, hanno trattato temi riguardanti la regione Veneto, le radici della sua storia, i paesaggi e le situazioni che la caratterizzano. L'obiettivo "economico" invece, è stato quello di riuscire a vendere in media almeno una copia a persona, di ogni libro proposto negli incontri. Ad ogni presentazione è stato esposto un volume che racconta, da differenti angolazioni e con registri linguistici diversi, avvenimenti e ambienti sia del passato che del presente, dalle Dolomiti a Venezia.

I testi presi in considerazione sono stati:

- "*Venezia, passione e potere*" di Riccardo Calimani, edito da Mondadori

Marco Barbarigo è un uomo fortunato: non pago dell'amore della dolce cugina Flaminia Corner s'intrattiene in giochi sempre più arditi anche con Bianca Mocenigo e con la sua servetta Mariella. Ma se Marco abbandonasse per un istante i suoi giochi d'amore scorgerebbe grosse nubi all'orizzonte della laguna: l'ombra sempre più lunga della potenza ottomana inizia a

inquietare tutte le potenze cristiane del Mediterraneo. Così, quando Venezia si decide a unirsi alla Lega Santa e ad armare la propria flotta, Marco si rivela troppo ambizioso per dare ascolto all'ammonizione del vecchio Giuseppe Loredan: "Le strade che portano al potere sono irte e malfide. Qualche volta è meglio guardare da lontano", troppo curioso della vita per rifiutare di imbarcarsi su una delle galee che si disporranno lungo un fronte di quattro miglia al largo della città di Lepanto, e saranno protagoniste di una battaglia terribile e grandiosa. Scampato per miracolo alla carneficina, giunto a Istanbul riuscirà a salvarsi solo grazie alle misteriose lettere fitte di caratteri ebraici che a Venezia gli sono state affidate da Ester Conegliano. A Venezia, prima che Marco sia riuscito a rientrare, Bianca, Flaminia e Mariella partoriscono ciascuna un figlio e cercano un matrimonio riparatore; una pestilenza decima gli abitanti della città, il Palazzo Ducale brucia mentre nella notte sfolgora una misteriosa cometa, gli ebrei del ghetto sono in pericolo e Giordano Bruno viene consegnato all'Inquisizione romana¹⁷⁵.

- *"Alemagna"* di Massimo Spampiani, edito da Mursia
Alemagna è il nome di una strada famosa, quella che mette in comunicazione Venezia con il mondo tedesco, superando quel grandioso e meraviglioso «ostacolo» naturale costituito dalle Dolomiti: non la via più comoda, ma la più breve. Un percorso che diventa lo spunto per svelare storie significative e spesso sconosciute: dai crociati di Federico Barbarossa ai primi turisti dell'Ottocento per finire ai pionieri dell'alpinismo dolomitico¹⁷⁶.

- *"Piave"* di Alessandro Marzo Magno, edito da Il Saggiatore
Non mormora più, il Piave. Un tempo era una fantastica autostrada d'acqua: i battellieri partivano da Perarolo, sostavano a Borgo Piave sotto Belluno, tra il cantiere e l'osteria, e poi giù fino a Venezia. Ma cos'è rimasto oggi del fiume sacro? Sulle note della fiera e struggente canzone del Piave, l'autore ci accompagna dal Monte Peralba al Mare Adriatico, alla scoperta

¹⁷⁵ www.ibs.it

¹⁷⁶ www.lafeltrinelli.it

dei duecentoventi chilometri del percorso fluviale, rivivendo l'epopea dei menadàs, dei ligadori e degli zattieri, che dal Medioevo fino a tempi recenti hanno condotto i tronchi dai monti al mare. Lungo il Piave, sul filo della memoria, lo sguardo si posa su quel che resta della diga del Vajont, sulle alture del Montello, sui paesi che nel nome portano tracce della Battaglia. Tra rifugi e malghe, santuari e monumenti che ricordano chi è morto per difendere una bandiera. Alla scoperta delle prelibatezze dei campi, dei vini, dei formaggi e della grappa. Alla ricerca dell'Osteria senz'oste. Lungo il fiume dove l'acqua è energia e la ghiaia è oro bianco. Alla scoperta del cuore industriale che batte dall'Ottocento, tra le prime seghe idrauliche d'Europa e l'invenzione del legno cadorino, al boom delle occhialerie. Lungo il Piave per ritrovare l'arte e la cultura: il fiume che ha dato i natali a Tiziano e a Dino Buzzati, che è stato raccontato da Goffredo Parise e da Giovanni Comisso. Dove trovano rifugio Andrea Zanzotto e Mauro Corona¹⁷⁷.

- *"I segreti del Canal Grande"* di Alberto Toso Fei, edito da StudioLT
Oltre le finestre dei palazzi sul Canal Grande, i più prestigiosi e importanti di Venezia, si nascondono le leggende, i misteri, le curiosità, gli intrighi e le passioni della Serenissima. Nelle loro stanze si è snodata, nei secoli, la storia millenaria della Repubblica. Dai loro balconi si sono affacciate le cortigiane più belle, i poeti più acclamati, i governanti più astuti, gli ospiti più prestigiosi che hanno reso leggendaria la città lagunare¹⁷⁸.

¹⁷⁷ www.ibs.it

¹⁷⁸ www.albertotosofei.it

4.3.2 Il ciclo di vita della Rassegna "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra Regione".

Una volta definiti gli obiettivi della Libreria, è stata proposta anche in questo caso una scaletta (Figura16) con le azioni da intraprendere prima, durante e dopo ogni incontro.

Figura16. Scaletta di "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra Regione"

SCALETTA VENEZIA, VENETO, ITALY: STORIA DI UOMINI, FIUMI E STRADE DELLA NOSTRA REGIONE		
Quando	Cosa	Dove
Ore 18.00	Accoglienza autore	Libreria Mondadori
Ore 18.15	Arrivo dell'autore e del mediatore in Villa	Villa Errera
Ore 18.25	Ingresso del pubblico	Villa Errera
Ore 18.40	Introduzione all'autore con iniziale intervento dell'assessore e successivamente del mediatore	Villa Errera
Ore 18.45	Presentazione del libro	Villa Errera
Ore 19.30	Intervento del mediatore e del pubblico con domande e discussioni.	Villa Errera
Ore 19.45	Vendita dei libri e autografi	Villa Errera
Ore 20.00	Conclusione dell'evento	Villa Errera

La caratteristica che contraddistingue questo evento dagli altri organizzati in precedenza è la collaborazione stretta con il Comune di Mirano; quest'ultimo avrebbe dovuto mettere a disposizione della Libreria lo spazio di Villa Errera. Purtroppo, a causa di problemi logistici e burocratici, ciò non è stato possibile, per cui la scaletta formulata è stata modificata spostando la location all'interno della Libreria stessa (Figura17). La collaborazione, perciò, con l'ente pubblico si è ridotta ad un legame di patrocinio.

Figura17. Scaletta finale di “Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra regione”

SCALETTA VENEZIA, VENETO, ITALY: STORIA DI UOMINI, FIUMI E STRADE DELLA NOSTRA REGIONE		
Quando	Cosa	Dove
Ore 18.00	Accoglienza autore	Libreria Mondadori
Ore 18.30	Introduzione all'autore con intervento del mediatore	Libreria Mondadori
Ore 18.45	Presentazione del libro	Libreria Mondadori
Ore 19.30	Intervento del mediatore e del pubblico con domande e discussioni.	Libreria Mondadori
Ore 19.45	Vendita dei libri e autografi	Libreria Mondadori
Ore 20.00	Conclusione dell'evento	Libreria Mondadori

Nella seconda scaletta sono stati divisi diversamente gli intervalli di tempo. Grazie alla scelta di un'unica location, sono stati eliminati i periodi considerati per gli spostamenti; non è più stato considerato l'intervallo per l'accesso del pubblico, poiché l'evento si è svolto all'interno della libreria, modificandone l'arredamento, ma non la normale attività.

Infine, data la mancanza dell'Assessore alle attività culturali, è stato dato più spazio di intervento al mediatore, senza riduzione dei minuti previsti.

Di seguito, si riporta l'analisi della fattibilità dell'evento.

Figura18. Analisi della fattibilità di "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra regione"

FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA	<p>Gli obiettivi specifici che la Libreria si è posta sono realizzabili. Infatti le risorse umane a disposizione sono competenti rispetto ai compiti che dovranno svolgere.</p> <p>Il periodo prescelto è congruo alle attività svolte dagli organizzatori concorrenti.</p>
FATTIBILITÀ TECNICO-LOGISTICA	<p>La location inizialmente preposta è stata cambiata. È stata scelta in sostituzione la Libreria stessa. Data la realizzazione, con successo, dei precedenti rassegne è adatta a ospitare anche questa.</p>
FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA	<p>Sono presenti vincoli di budget. Il Comune di Mirano partecipa sotto forma di patrocinio. La partecipazione è gratuita. È previsto un ricavo dalla vendita dei libri.</p>
FATTIBILITÀ DI MARKETING	<p>Il target specifico a cui si rivolge la Rassegna è stato individuato tra gli abitanti della città e dei comuni limitrofi, in particolare frequentatori di Libreria e Biblioteca e gruppi di lettura.</p>
FATTIBILITÀ DI COMUNICAZIONE	<p>Creazione di volantini, inserti pubblicitari, locandine, inviti personalizzati.</p>

Da questa analisi è stato possibile capire cosa correggere e cosa incrementare nella realizzazione dell'evento; la fattibilità organizzativa ha permesso di valutare se gli obiettivi che si sono voluti intraprendere fossero congrui allo scopo della Libreria e perseguibili. Visti gli ottimi risultati ottenuti in precedenza, nello stesso periodo, l'evento è stata riconfermato per l'anno seguente.

Il cambio di location è avvenuto in stesura del progetto, perciò l'influenza della modifica è risultata piuttosto marginale e la sede della Libreria è stata valutata come perfetto sostituto.

La fattibilità economica ha visto la compresenza di un budget calcolato sulla base della disponibilità economica della Libreria e un intervento da parte del Comune sotto forma di patrocinio. L'investimento della Libreria ha posto in preventivo, dati gli obiettivi economici, un ritorno pari o superiore al 10% del capitale investito, grazie alla vendita dei libri.

L'evento è stato finalizzato allo scopo di attrarre un pubblico vasto di lettori. Una particolare attenzione però è stata espressa nei riguardi di chi frequenta assiduamente la Libreria e i gruppi di lettura; pertanto, oltre al volantinaggio, sono stati spediti inviti *ad personam* ai gruppi di lettura della zona e alla mailing list della Libreria, che rappresenta un pubblico consolidato nel tempo.

Per concludere, relativamente alla comunicazione, sono stati adottati gli stessi media utilizzati per tutte le altre rassegne organizzate dalla Libreria medesima: anzitutto sono stati ideati i volantini; la stessa grafica creata per i volantini è stata riproposta nelle locandine da affiggere e negli inserti pubblicitari da spedire ai quotidiani locali.

Tramite lo schema della Swot Analysis (Figura19) sono stati studiati i punti di forza e debolezza dell'evento, le minacce e le opportunità che si possono prospettare al momento della realizzazione.

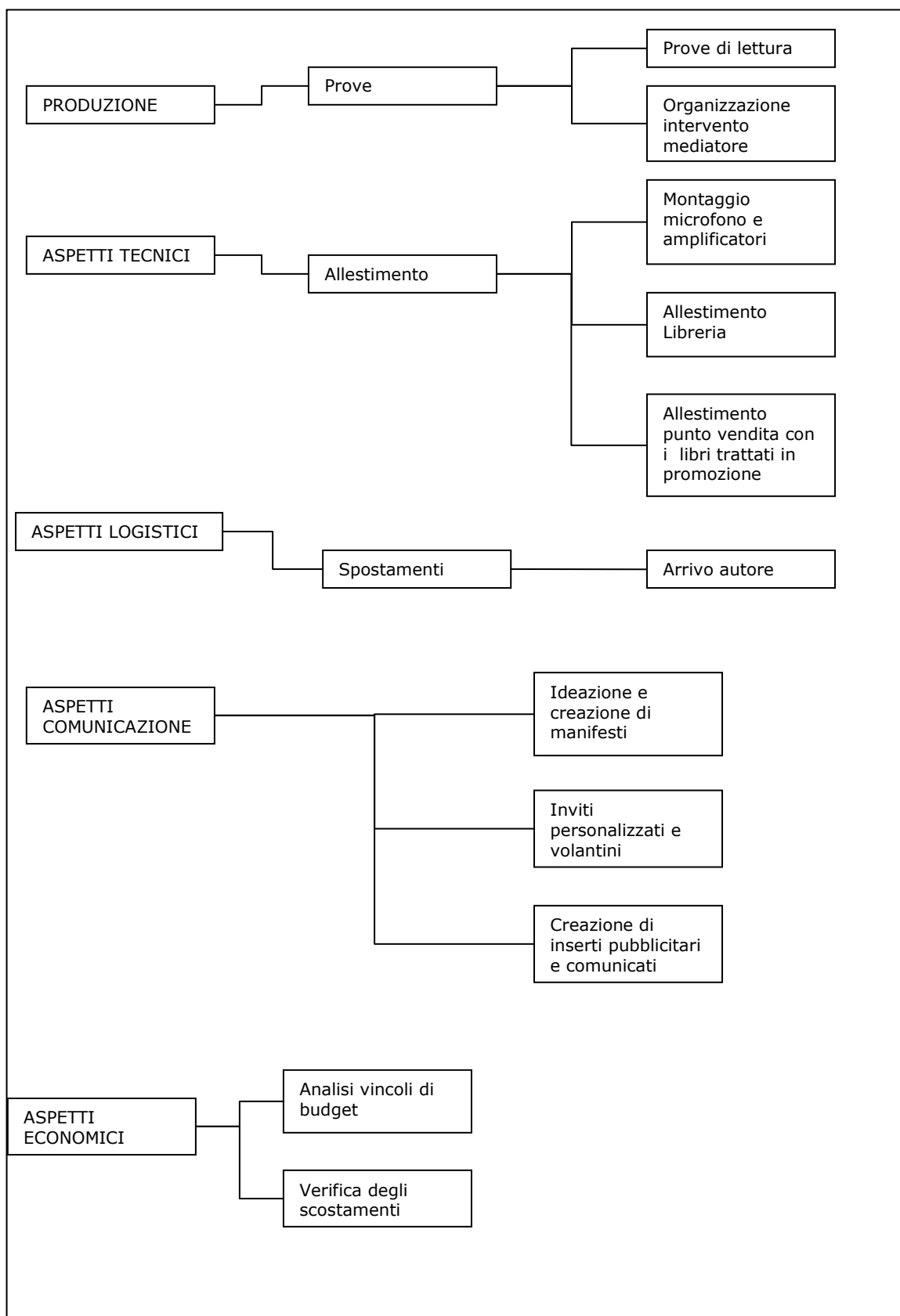
Figura19. Swot Analysis di "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra regione"

FORZA: notorietà degli autori e delle opere proposte in Rassegna.	DEBOLEZZA: La location. Troppo piccola per un evento che potrebbe richiamare un pubblico molto vasto.
MINACCE: nessuna minaccia evidenziata.	OPPORTUNITÀ: assenza di realtà limitrofe in grado di essere considerate come concorrenti dirette.

Il punto di forza è rappresentato dalla fama degli autori; a differenza degli autori considerati dai Comuni, quelli promossi dalla Libreria hanno già un loro seguito, un pubblico consolidato e quindi rappresentano una garanzia per il prodotto che si è voluto promuovere.

A differenza delle Swot Analysis viste nei paragrafi precedenti, in questa il punto di debolezza è rappresentato dalla location. Benché facilmente riconoscibile e sede di molti altri eventi, non è idonea al quantitativo di pubblico che si è voluto attrarre; per questa ragione era stata scelta inizialmente Villa Errera, che gode di una maggiore capacità di posti a sedere. Mentre nei prospetti dei casi precedenti, le realtà comunali si sono trovate su uno stesso ambito competitivo, in questo caso non esistono realtà vicine tali da essere considerate una reale minaccia nel perseguimento degli obiettivi della Libreria. Ciò può essere visto anche come un'opportunità.

Figura20. WSB di "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra regione"



La WSB dell'evento qui preso in considerazione (Figura20) non si discosta particolarmente da quelle analizzate in precedenza: ciò che le differenzia sono anzitutto gli aspetti tecnici. Dato che la Libreria non possiede una sala adibita esclusivamente alla promozione degli eventi e resta aperta, come di consueto, per lo svolgimento delle sue funzioni, essa ha modificato la disposizione dell'arredamento interno. Sono stati spostati i mobili della sala principale così da poter creare uno spazio libero, riempito dalle sedie per il pubblico; inoltre è stata predisposta una zona in cui esporre solo i libri della rassegna.

Altro punto importante riguarda gli aspetti di comunicazione: difatti non è stato previsto l'utilizzo di un ufficio stampa per la promozione dell'evento. Nonostante ciò, sono stati preparati comunicati stampa da inviare alle testate giornalistiche locali assieme agli inserti pubblicitari. Sono state create anche locandine da affiggere a Mirano e volantini da distribuire ai frequentatori sia della Libreria che della biblioteca.

Figura20. Prospetto economico della Rassegna "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra regione"

PRODUZIONE DELL'EVENTO	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTI
a) Elementi reddituali			
Dotazione	2000 €	2600 €	+600 €
Ricavi di vendita dei libri	1000 €	1184 €	+184 €
Contributi			
- Comune	1200	0 €	-1200 €
<i>(costi diretti esterni)</i>			
Personale esterno			
- costo impresa di pulizie	100 €	100 €	0 €
- costo mediatori	200 €	200 €	0 €
Comunicazione			
- costi grafica	600 €	350 €	-250 €
- distribuzione volantinaggio	500 €	400 €	-100 €
- inserti pubblicitari	2000 €	1700 €	-200 €
- affissione	200 €	0 €	-200 €
Margine di Contribuzione Lordo	800 €	1034 €	+234 €
<i>(costi diretti interni)</i>			
Personale interno			
- costo team project	0 €	0 €	0 €
Allestimenti	0 €	0 €	0 €
Risultato di produzione	800 €	1034 €	+234 €
b) Elementi di performance ¹⁷⁹			
Saturazione della sala	90%	145%	+55%
Numero spettatori ¹⁸⁰	135/150	218/150	+83/150

¹⁷⁹ ogni elemento di performance è indicativo della media per serata

¹⁸⁰ numero presenze rispetto ai posti a sedere disponibili

Anche nel caso dell'organizzazione di un evento culturale da parte di un ente privato, la Libreria Mondadori di Mirano, è stato creato un prospetto economico (Figura20) in grado di definire il raggiungimento degli obiettivi economici e di performance.

Partendo dagli elementi reddituali si nota che la Libreria ha preventivamente considerato di disporre di un contributo fornito dall'amministrazione comunale pari a 1200€ che successivamente è stato azzerato, dato che si è passati ad un rapporto di patrocinato. Visti i disagi che si sono creati, il Comune ha predisposto l'uso gratuito delle aree adibite ad affissione.

Altro elemento reddituale da prendere in considerazione sono i ricavi di vendita dei libri che hanno superato i risultati attesi. A differenza delle realtà pubbliche, i cui obiettivi riguardavano ambiti puramente no profit, lo scopo della Libreria è stato altresì il raggiungimento di un determinato livello di vendita dei libri promossi. Come si può notare, si è passati da un ricavo preventivato di 1000€ ad un ricavo di vendita pari a 1184€, raggiungendo così l'obiettivo prefissato.

I costi, che maggiormente hanno inciso nella realizzazione della rassegna, sono stati quelli diretti esterni in particolare quelli concernenti la comunicazione. Così come nel caso del Comune di Salzano anche l'ente privato ha investito molto nella promozione dell'evento. Senza l'utilizzo di un organo facente le funzioni di ufficio stampa, la Libreria ha promosso l'evento tramite volantini, locandine, e soprattutto inserzioni pubblicitarie. Queste hanno rappresentato la voce più elevata tra i costi di comunicazione, ma, come è possibile notare dal confronto con gli altri elementi di performance analizzati nei casi precedenti, hanno permesso un maggior risultato di pubblico.

Nella seconda parte del prospetto infatti, sono stati evidenziati i risultati non economici della rassegna.

La previsione effettuata dal team project ha supposto una presenza pari al 90% dei posti disponibili a sedere. Come si può vedere dal consuntivo il pubblico presente ha superato le aspettative presentandosi con una percentuale pari al 55% in più rispetto al preventivo.

Nonostante il conteggio di 150 posti a sedere il pubblico presente ha contato 218 persone, costringendo così buona parte a restare in piedi, o a limitarsi ad ascoltare l'evento all'ingresso della libreria.

La rassegna "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra regione" ha permesso quindi di raggiungere tutti gli obiettivi prefissati dall'ente organizzatore.

4.3.3 Il questionario

In conclusione anche nel caso della Libreria Mondadori di Mirano è stato proposto un questionario per capire come gli organizzatori hanno intrapreso le loro scelte, e se i risultati ottenuti sono stati positivi.

Questionario

Risponde Alessandro Girtanner, proprietario della Libreria Mondadori di Mirano.

1. Perché tra i possibili eventi è stato deciso di organizzare questa rassegna di incontri letterari?

Organizziamo frequentemente incontri con l'autore. Questi, a volte, non hanno legami specifici. Spesso infatti, assecondiamo le richieste dei nostri affezionati acquirenti, o sono le case editrici a richiedere specifiche promozioni in questa area o semplicemente seguiamo il nostro gusto.

Durante il periodo estivo organizziamo la Rassegna "Mirano: musica e parole" in collaborazione con l'associazione Caligola. La risposta dell'area attorno la città è molto forte, e questo ci ha spronati a realizzare vere e proprie rassegne anche durante il periodo invernale. Nel caso di "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra regione" volevamo proporre dei testi in grado di stimolare la curiosità verso il territorio in cui la nostra realtà vive.

2. Qual è stata la discriminante nella scelta dei libri?

La scelta si è basata su varie discriminanti. Anzitutto abbiamo considerato i libri concernenti il soggetto che volevamo trattare. Di questi sono stati valutati la capacità di vendita e la notorietà dell'autore. In tutte le nostre rassegne puntiamo non solo sulle tematiche dei libri, ma facciamo leva anche sulla riconoscibilità dello scrittore. Così facendo è possibile attrarre un maggior numero di spettatori. Ad esempio il grande successo della rassegna estiva è stato determinato anche dalla presenza di personaggi come: Enzo Iacchetti, Toni Servillo e Gian Antonio Stella.

3. Come si è svolta la collaborazione con il Comune di Mirano?

La collaborazione è nata con lo scopo di creare una relazione più stretta con le Amministrazioni locali, relazione in grado di andare oltre al consueto patrocinio. Purtroppo non si è riusciti totalmente nell'intento. I problemi

burocratici e logistici sorti ci hanno portato ad una scelta diversa da quella che avremmo voluto intraprendere. Vista l'inaspettata impossibilità di accesso alla location abbiamo scelto di proseguire nell'organizzazione dell'evento come siamo soliti fare.

Ciò non toglie che non possano esserci future collaborazioni. Stiamo lavorando affinché, in futuro, possano esserci cooperazioni più proficue.

4. Qual è stata la risposta del pubblico?

La risposta del pubblico è stata molto forte. Le nostre aspettative sono state realizzate con successo. In tutte e quattro le presentazioni abbiamo avuto qualche difficoltà logistica, una volta terminato lo spazio in sala, ma l'utilizzo di amplificatori ha permesso anche a chi si è trovato in zone più lontane di accedere all'evento.

È stato un vero successo anche di vendite, ogni spettatore ha poi acquistato, a prezzo scontato, almeno una copia del libro in promozione.

5. Riproporrebbe l'evento? Perché?

Siamo già in fase di progettazione per la realizzazione di altre Rassegne. Nonostante il grande successo siamo sempre propensi a cercare tematiche nuove, per non essere ripetitivi nei soggetti e per promuovere diversi generi di volumi. Perciò per ora non pensiamo di ripetere questo genere di rassegna ma non è escluso che lo si possa fare in futuro.

CONCLUSIONE

Il caso preso in oggetto in questa tesi di laurea ha riguardato l'organizzazione di un evento culturale: la rassegna di incontri letterari.

Dopo aver definito cosa sia un evento culturale, e descritto il suo ciclo di vita in ogni sua parte, si è passati all'analisi di quattro rassegne.

La prima è stata, il punto di riferimento per il confronto con le altre rassegne, organizzate sia da enti no profit (i Comuni), sia da enti for profit (la Libreria Mondadori) presenti nell'area considerata.

La rassegna "Incontri con l'autore" organizzata dal Comune di Mirano ha avuto l'obiettivo di promuovere la cultura, intesa come realtà individuale e collettiva, di far riscoprire quindi, l'identità del territorio del miranese. Dopo aver definito la scaletta dell'evento, è stata attuata un'analisi della fattibilità. Ciò ha permesso di evidenziare sin da subito alcune criticità caratterizzanti l'organizzazione. In particolare sono emersi i problemi di tipo logistico, in seguito risolti, e temporali (non risolti) che hanno, tra gli altri, portato all'insuccesso, per quanto riguarda il risultato di performance, dell'evento.

Dal punto di vista degli elementi reddituali il Comune ha rispettato i vincoli di bilancio a cui si è dovuto attenere, come è possibile notare dal risultato di produzione. Nonostante ciò, il risultato in termini di performance è stato deludente, sia per via del periodo scelto (criticità non risolta), sia per la scarsa promozione dell'evento. Gli stessi organizzatori infatti hanno individuato nei pochi investimenti in marketing e comunicazione la causa primaria del cattivo esito.

È stato proprio l'investimento in marketing e comunicazione che ha permesso, invece, alla rassegna "Il tempo ritrovato: identità e cultura in Villa" organizzata dal Comuni di Salzano, di ottenere ottimi risultati in termini di performance.

Lo scopo degli eventi comunali non è stato quello di vendere il prodotto ma, come anche in questo caso, quello di avvicinare la popolazione alle proprie radici, alla propria cultura territoriale.

Le criticità evidenziate nel primo caso sono state ampiamente superate nel secondo. Oltre infatti, ad un investimento maggiore nell'ambito della comunicazione e promozione è stato scelto un periodo più idoneo allo svolgimento di questo genere di evento. Grazie al prospetto con indicati gli

elementi reddituali e di performance è stato possibile visualizzare schematicamente il successo ottenuto.

Mentre nel caso del Comune di Mirano la rassegna verrà riproposta, cercando di migliorare i difetti di realizzazione, nei limiti imposti dal vincolo di budget, gli organizzatori del secondo evento hanno sostenuto una forte volontà nel riproporre una rassegna che ormai è considerata una tradizione, allo scopo di implementare un pubblico già affiliato.

Il terzo caso infine, riguardante l'ultimo Comune in analisi, quello di Martellago, che ha ottenuto un risultato differente ancora. Anche qui, a differenza del secondo, non c'è stato l'intervento di un ufficio stampa per la realizzazione di inserti pubblicitari, locandine e volantini. Nonostante ciò, a differenza di tutti, c'è stato un maggior coinvolgimento di altre realtà territoriali (l'associazione INUTILE) che ha permesso ad un maggior numero di persone di venire a conoscenza dell'evento e ha messo a disposizione una parte delle risorse finanziarie aggiuntive. Nonostante il periodo scelto, che, come nel caso di Mirano, non era il più adeguato ad una rassegna letteraria, ha ottenuti buoni risultati di performance seppure non restando entro i limiti imposti dal vincolo di bilancio.

Per quanto riguarda l'organizzazione di una rassegna letteraria proposta da un ente commerciale è stata scelta la rassegna "Venezia, Veneto, Italy: storia di uomini, fiumi e strade della nostra regione" organizzata dalla Libreria Mondatori di Mirano. Dall'analisi di questo evento è stato evidente anzitutto il fallimento della collaborazione tra due enti (Libreria e Comune) intenzionati a svolgere uno stesso evento ma con scopi diversi. Quella che inizialmente avrebbe dovuto essere una collaborazione proficua, a causa di fraintendimenti e problemi organizzativi, è risultata essere una semplice relazione di patrocinio. Nonostante ciò entrambe le parti si sono riorganizzate per la realizzazione di rassegne future, date le alte potenzialità fornite da una collaborazione.

Anche in questo caso, come tema trattato è stata considerata l'identità culturale e territoriale. A differenza degli altri casi gli obiettivi sono stati due: uno economico, riguardante la vendita dei libri presentati, l'altro non economico concernente la promozione di libri trattanti argomenti legati alla storia del Veneto e di Venezia. Il successo di questa rassegna è stato determinato da più fattori. Anzitutto la Libreria può godere di un pubblico

stabile grazie all'organizzazione frequente di eventi di questo genere. Inoltre a differenza del primo e del terzo caso l'evento è stato realizzato in un periodo, specialmente in un orario, più accessibile. In fatto di accessibilità, il cambiamento di location non ha portato nessuno svantaggio. Anche se inizialmente lo spazio proposto dal Comune era più ampio, la realizzazione all'interno della Libreria ha portato il pubblico a seguire una consuetudine già consolidata. Altri due punti che hanno caratterizzato il successo dell'evento sono stati, ancora una volta l'investimento in comunicazione e marketing, e la scelta di autori già sufficientemente conosciuti e riconoscibili.

Dal confronto di queste realtà, in conclusione, è risultato evidente il ruolo preponderante che ha l'investimento in comunicazione e promozione dell'evento, indipendentemente dai limiti di budget a cui si debba sottostare, specialmente nel caso in cui ciò che si intende realizzare è di recente ideazione o l'organizzazione non può contare su un pubblico già consolidato. Infine è stato possibile notare come il coinvolgimento e la collaborazione tra diverse realtà possa aumentare le possibilità di successo nonostante le difficoltà che possono nascere nell'associare enti con scopi e metodologie organizzative diverse.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., "Cultural Industries. A challenge for the future of culture", UNESCO 1982
- AA.VV. la rivista "La Cifrematica"
- F. Acerboni, "La gestione dei progetti nelle organizzazioni culturali", in "Economia e management delle aziende di produzione culturale", a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino Bologna 2009
- Adorno Theodor, Horkheimer Max, "Dialektik der Aufklärung", Querido, Amsterdam 1947; traduzione italiana di R. Solmi Dialettica dell'illuminismo, introduzione di C. Galli, Ed. Einaudi, Torino 1997
- T. Agostini, "Sogni e bisogni, un'inchiesta tra le donne del Veneto", Ed. Nuova Dimensione, Mogliano Veneto 2001
- R.D. Archibald, "Project management. La gestione di progetti e programmi complessi", Ed. Franco Angeli Milano 2003
- L. Argano, "La gestione dei progetti di spettacolo. Elementi di project management culturale", Ed. Franco Angeli, Milano 2004
- L. Argano, A. Bollo, P. dalla Siega, C. Vivalda, "Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", Ed. Franco Angeli, Milano 1997
- E. Baglieri, "Organizzare e gestire progetti. Competenze per il project management", Ed. Etas 1999
- W.E. Baker, J.M. Sinkula, "Journal of Market focused Management" 2002
- G. Balestri, "Manuale di economia e gestione aziendale", Ed. Hoepli, Milano 2005

- G. Barile, "Economia Aziendale. Schemi riassuntivi, quadri di approfondimento", Ed. DeAgostini, Novara 2010
- M. Bergamin, "Il controllo di gestione nelle imprese italiane", Gruppo Editoriale Fabbri Milano 1982
- A. Besana, "L'arte in chiave economica. Letture e approfondimenti di economia della cultura e dell'arte", LED – Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, Milano 2003.
- Bonel, Moretti, Rispoli, Tamma, "I prodotti culturali in una prospettiva economico manageriale", in Economia della cultura vol.4
- Q. Bortolato, "1873: il colera a Salzano. Diario di un'epidemia", 2010
- B. Bracalente, L. Ferrucci, "Eventi culturali e sviluppo economico locale: dalla valutazione d'impatto alle implicazioni di policy di alcune esperienze umbre", Ed. Franco Angeli, Milano 2009
- L. Brizio Tommasi, M. Caramia, "Project management e risorse umane. Organizzazione e metodologie produttive per la gestione delle risorse umane nella dinamica dei progetti di servizio", Ed. Franco Angeli, Milano 2009
- G. Brunetti, "Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate", Ed. Franco Angeli, Milano 2011
- G. Brunetti, P. Ferrarese, "Il reporting direzionale delle aziende di spettacolo" in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, Ed. il Mulino, Bologna 2009
- G. Brunetti, P. Ferrarese, "Lineamenti di Governance e Management delle aziende di spettacolo", Ed. Cafoscarina, Venezia 2007
- R. Calimani, "Venezia, passione e potere" Ed. Mondadori, Milano 2010

- F. Callegaro, "Quando la vita non era un sogno: racconti, aneddoti e sapori del mondo contadino"
- M. Caroli, "Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio", Ed. Franco Angeli, Milano 2006
- E.Caves Richard, "L'industria della creatività. Economia delle attività artistiche e culturali", Ed. ETAS 2001
- "Chair de gestion des arts culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation?", tratto da "Actes de la 1re Conférence internationale sur la gestion des artes", Montréal, Agosto 1991
- A. Cicerchia, "Il bellissimo vecchio. Argomenti per una geografia del patrimonio culturale", Ed. Franco Angeli, Milano 2002
- Concise Oxford Dictionary
- F. Colbert, "Marketing delle arti e della cultura", Ed. Etas, Milano 2000
- G. Corbetta, "strategia delle piccole e medie imprese", Ed. CUSL 1998.
- F. di Crosta, "Indicatori di performance aziendali. Come definire gli obiettivi e misurare i risultati", Ed. Franco Angeli, Milano 2005
- K. Diggle, "Guide to arts marketing: the principales and practise of marketings as they apply to the arts", Ed. Rheinold Publishing Limited, 1986
- S. Faggian, "Il Padre", Ed. penna d'autore, 2010
- P. Ferrarese, "il sistema informativo gestionale per le aziende di ridotta complessità", Ed. Cafoscarina, Venezia 2006

- P. Ferrarese, "Modelli di report nel settore delle performing arts" in "Economia e management delle aziende di produzione culturale" a cura di M. Rispoli e G. Brunetti, ed. il Mulino, Bologna 2009
- A. Foglio, "Il marketing dello spettacolo: strategia di marketing per cinema, teatro, concerti, radio/TV, eventi sportivi e show business", Ed. Franco Angeli, Milano 2005
- E. Gabard, "Eventi marketing culturale. Nove casi di comunicazione di mostre, eventi, concerti", Ed. Franco Angeli, Milano 2007
- L. Gaio, "Project management: elementi teorici e applicazioni. Metodi di evidenze empiriche per il turismo", Ed. Franco Angeli, Milano 2010
- G. Gilberti, "L'evento in strada. Il progetto, la produzione, la gestione e il controllo come strategia di marketing", Ed. Franco Angeli, Milano 2004
- W. Griswald, "Sociologia della cultura", Ed. il Mulino, Bologna 1994
- W. Iannaccone, "Management di progettazione. Gestione delle risorse umane, tecniche, economiche, nell'area progettazione (ufficio tecnico)", Ed. Franco Angeli, Milano 2010
- H. Kerzner, "Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling", Ed. Van Nostrand Reinhold, 1995
- P. Kolter "Marketing management", Ed. Isedi Petrini, Torino 1973
- R. Marchegiani, "Obiettivi SMART" 14 Giugno 2010
- R. Marconato, "Il volto segreto di Giorgione", Ed. Il Prato
- A. Marzo Magno, "Piave", Ed. Il Saggiatore, 2010

- Mexico City Declaration on Cultural Policies, World Conference on Cultural Policies. Mexico City, 26 July - 6 August 1982
- G. Monastieri, "Note di lettura", 2010
- A. Moretti Torino, "La produzione museale", Giappichelli Editore, 1999
- P. Navarra, "Il reporting. Gestire le informazioni per governare l'impresa", Ed. Franco Angeli, Milano 2009
- S. M. Navarra, "Io scrivo. Manuale di sopravvivenza creativa per autori emergenti", Ed. Delos book, 2009
- P. Paoli, "Pianificazione e controllo delle organizzazioni culturali. Analisi teorica e casi di studio", Ed. Franco Angeli 2006
- L. Pavanello, "Feste popolari nella terraferma veneta. Il caso della festa di San Bartolomeo di Salzano. Antichi documenti ritrovati e suggestive ipotesi", 2010
- P. Pierobon, "La casa dei nonni", Ed. CLEUP, 2010
- D. Probert, "Developing a make or buy strategy for manufacturing business", Ed. The institution of electrical Engineers, Londra 1997
- Project Management Institute
- M. Rispoli, "Sviluppo dell'impresa strategica", Ed. Il Mulino, Bologna 2002
- S. Rolando, "La comunicazione di pubblica utilità, volume 2", Ed. Franco Angeli, Milano 2004
- W. Santagata, "Produrre cultura 2. Note d'economia sulle istituzioni e sui mercati culturali", Ed. Celid, Torino 2001

- L. Solima, "L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione", Ed. Carocci, Roma 2004
- M. Spampani, "Alemagna", Ed. Mursia, Venezia, 2009
- Standard Internazionale PMBOK 2004 del PMI
- F. Stevanato, "Rinasco nel 1850: spigolature d'archivio su Salzano al tempo degli austriaci", 2010
- M. Tamma, A. Curtolo, "Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti", in Economia e management delle aziende di produzione culturale a cura di M. Rispoli e G. Brunetti
- M. Tamma, "La produzione culturale e il concetto di prodotto", tratto da "Estetica e management nei beni e nelle produzioni culturali"
- E. Tedeschi, "Il potere dell'audience", Ed. Maltemi Editore, 2002
- D. Throsby, "Economia e Cultura", Ed. Il Mulino, Bologna 2005
- A. Tiberini, "Biografia di un cronista di paese", 2007
- S. Tonchia, "Il project management. Come gestire il cambiamento e l'innovazione", Ed. Il Sole 24 Ore, Milano 2001
- M. Torre, "Project management. Teoria ed esercizi", Ed. Luiss University, Roma 2006
- A. Toso Fei, "I segreti del Canal Grande", Ed. StudioLT, 2009
- R. Towse, "A Handbook of Cultural Economics", Ed. Edward Elgar Publishing Inc 2003

- A. Zecchini, "Moto Pendolare", ed. Libri d'autore Firenze, 2010

SITOGRAFIA

- AA.VV., www.siestetica.it
- www.geodeweb.it/articoli/la_cultura_aziendale_mission_e_vision.html
- www.manageronline.it
- www.pmi.it
- www.grazianoferrini.it
- www.problemisic.com
- www.studioforma.eu
- www.rubenet.it
- www.regione.sicilia.it
- www.lampidistampa.it
- www.comune.vigonovo.ve.it
- www.tizianaagostini.net
- www.liberolibro.it
- www.ibs.it
- www.lafeltrinelli.it
- www.albertotosofoi.it
- www.associazioneinutile.org