

# **INDICE**

## **INTRODUZIONE**

### **CAPITOLO I : LE AZIENDE DI SERVIZI PER L'ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI**

- 1.1. L'evento: un'analisi concettuale
- 1.2. Progettare, organizzare e comunicare l'evento
- 1.3. Le diverse tipologie di evento
- 1.4. L'evento come mezzo di comunicazione
- 1.5. Le aziende di servizi

### **CAPITOLO II : L'APPROCCIO AL PROJECT MANAGEMENT NELL'ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI**

- 2.1. Il project management
- 2.2. Event management e project management: un'analisi per l'organizzazione degli eventi
- 2.3. L'attività di organizzazione degli eventi come progetto
- 2.4. Le figure professionali: il project manager e l'event manager

### **CAPITOLO III : LA FLESSIBILITÀ DEL LAVORO NEL SETTORE DELL'ORGANIZZAZIONE DI EVENTI**

- 3.1. Le forme contrattuali di lavoro nelle attività di organizzazione e gestione di eventi
- 3.2. Il project management, l'event management e il contratto a progetto
  - 3.2.1. Il passaggio dai co.co.co. ai co.co.pro.
- 3.3. Le implicazioni organizzative della flessibilità del lavoro nell'attività di event management
- 3.4. Le configurazioni organizzative per l'organizzazione di eventi e la flessibilità del lavoro

### **CAPITOLO IV : L'ESPERIENZA DI PEPITA PROMOTERS s.n.c.**

- 4.1. Pepita Promoters s.n.c.: caratteristiche peculiari
- 4.2. Un esempio pratico: l'evento "serata di gala per l'azienda Tech"

## **BIBLIOGRAFIA**



# INTRODUZIONE

Il termine “evento” viene solitamente usato per descrivere un rituale, una cerimonia, una manifestazione o una performance, specificatamente creata e scrupolosamente pianificata per celebrare una particolare occasione o per raggiungere determinati scopi di natura sociale, economica o culturale.

Negli ultimi anni il crescente interesse verso il tema degli eventi, determinato da un aumento della numerosità e della casistica degli eventi stessi, variabili per natura, scopo e dimensioni, ha portato alla nascita di un vero e proprio *settore*, capace di generare profitto economico, vantaggio sociale e possibilità di impiego.

Gli eventi sono diventati ormai una vera e propria area professionale di business tanto da far maturare studi e politiche di *event management*.

Lo scopo del presente lavoro non è solo quello di definire il fenomeno “evento” nelle sue diverse dimensioni, ma l’inserimento di quest’ultimo all’interno di un processo aziendale.

L’evento permette infatti ad un’azienda di far conoscere i propri prodotti e/o servizi e contemporaneamente di manifestarsi e relazionarsi con il proprio pubblico di riferimento.

In un primo momento è stata analizzata l’attività delle aziende di servizi che si occupano proprio dell’organizzazione di eventi.

Innanzitutto si è cercato di dare una definizione di “evento”, per passare poi ad una analisi più approfondita delle diverse fasi che lo caratterizzano: dalla

progettazione strategica a quella operativa, legata anche ad un processo di pianificazione; dall'organizzazione e gestione logistica alla misurazione dei risultati. Il tutto per arrivare ad analizzare quelli che sono gli obiettivi e le finalità per i quali si organizza l'evento; in primis l'interesse a trasferire un preciso messaggio al pubblico a cui si rivolgono, intenzione che si concretizza poi in modalità diverse a seconda del tipo di manifestazione. Modalità trattate in maniera più specifica, attraverso una descrizione dei principali eventi che un professionista di relazioni pubbliche si può trovare a gestire.

Ed infine uno studio più attento dell'evento come mezzo di comunicazione: se è pur vero che ogni evento deve essere supportato da un vero e proprio piano di comunicazione, che definisca, promuova e coordini l'immagine dell'azienda all'interno e all'esterno dell'organizzazione; non si può tralasciare la visione dell'evento stesso come strumento comunicativo (Capitolo I).

Successivamente si analizza l'approccio al *project management* nell'organizzazione degli eventi, ovvero l'insieme di tutte quelle attività di coordinamento che concorrono alla realizzazione di un Progetto di qualunque natura, con l'obiettivo di garantirne il buon esito. Si va ad analizzare il legame che solitamente gli studiosi e i practitioner operano tra *project management* ed *event management*, evidenziando come, in virtù delle peculiarità proprie del progetto, sia possibile operare un'associazione tra quest'ultimo e il tema "evento". Si passa in seguito ad un approfondimento del concetto stesso di progetto al fine di ricavare una definizione più aderente al discorso in esame, per arrivare alla

descrizione delle figure professionali responsabili della valutazione, pianificazione, realizzazione e controllo del progetto: il project manager e l'event manager (Capitolo II).

In seguito si prende spunto dall'evoluzione normativa degli ultimi anni circa le diverse tipologie dei contratti lavorativi, volti a garantire una gestione più efficace ed efficiente delle risorse umane in un'ottica di contenimento del costo del lavoro per le aziende, attraverso strumenti di flessibilità. Dopo una breve descrizione delle diverse tipologie contrattuali, si analizza in maniera più dettagliata la figura delle collaborazioni coordinate e continuative, la loro graduale scomparsa e l'introduzione dei rapporti di lavoro a progetto, che abbracciano soprattutto il campo degli eventi e le emergenti figure professionali legate a tale attività; per prendere poi in analisi le implicazioni organizzative, derivanti da tali rapporti di lavoro, e le possibili configurazioni classificabili in tre diverse tipologie: organizzazioni specialistiche, organizzazioni interne ed organizzazioni ad hoc (Capitolo III).

Il lavoro si conclude con l'analisi di un caso pratico: la Pepita Promoters, società in nome collettivo che si occupa appunto dell'organizzazione e della gestione di diverse tipologie di servizi sul territorio nazionale. Verranno analizzate le diverse attività svolte all'interno, che spaziano dalla progettazione e realizzazione di eventi quali congressi, conferenze, seminari, fiere e serate di gala, all'assistenza turistica, all'organizzazione di servizi di catering, laboratori e seminari, fino ad attività di allestimento e scenografie, servizi tecnici, audiovisivi

e fotografici. Verranno prese in considerazione, inoltre, le diverse figure professionali, che vanno dalle tre socie fino ad innumerevoli collaboratori di fiducia, impiegati con forme contrattuali flessibili, per concludere con un'analisi della struttura operativa e degli schemi organizzativi interni. Il tutto si concluderà con un esempio concreto di un evento realizzato per un'azienda cliente, con una descrizione del luogo, del programma seguito, delle variabili critiche e degli attori coinvolti (Capitolo IV).

## *Ringraziamenti:*

Il mio ringraziamento va a tutte le persone che con la loro disponibilità e cortesia hanno contribuito alla realizzazione di questo lavoro.

Alla Prof.ssa Maria Ferrara va tutta la mia gratitudine per aver permesso, durante il percorso di studi, di poter indirizzare la scelta dell'argomento di tesi su tale materia e di poterla riscontrare ancor più interessante.

Un ringraziamento particolare rivolgo alla Dott.ssa Luisa Varriale, che ha seguito con pazienza e dedizione tutto il lavoro di ricerca e di studio, che ha fornito indicazioni utili per reperire il materiale e per la realizzazione della tesi.

I miei sinceri ringraziamenti vanno inoltre alla Pepita Promoters s.n.c., in particolar modo alla Dott.ssa Cristina Radi, per l'interesse e il costante contributo fornito alla raccolta e l'invio di tutti i dati aziendali.

Ringrazio tutti coloro che si adoperano presso la biblioteca dell'università "Parthenope", quella centrale della facoltà di Economia della "Federico II", e la biblioteca dell'istituto di studi "Stoà" di Ercolano.

Ai miei genitori rivolgo il ringraziamento più caro per avermi dato la possibilità di rendere i miei sogni un traguardo realizzabile.

Alla mia collega liceale e universitaria, a tutti i miei amici e al mio "angelo", che mi hanno sostenuto in tutto il periodo di studio e hanno sempre appoggiato le mie scelte, rivolgo il pensiero più affettuoso.



# **CAPITOLO I : Le aziende di servizi per l'organizzazione di eventi**

## **1.1. L'evento: un'analisi concettuale**

Gli elementi di complessità ed eterogeneità legati al concetto stesso di “evento” non permettono una definizione univoca e una classificazione completa delle diverse tipologie. Nel suo significato etimologico il termine evento trae origine dal latino “eventum”, avvenimento. Ad esso possono correlarsi fondamentalmente diverse definizioni: “ciò che è accaduto o che potrà accadere”; “fatto di una certa importanza, degno di essere ricordato” (Devoto e Oli, 1990); o “modo di presentarsi di un fenomeno cui è assegnabile una certa probabilità” (Castellani, 2004; p.362).

Sotto il profilo della comunicazione l'evento si definisce come “una manifestazione pubblica organizzata al fine di attirare l'attenzione e suscitare interesse nei confronti dell'azienda o dell'ente che la organizza” oppure come “un momento di incontro tra più persone, pianificato, organizzato e reso noto al fine di suscitare interesse nei confronti dell'organizzazione o di un suo prodotto o servizio, che prevede la partecipazione di un pubblico specifico. L'evento si propone di diffondere informazioni e conoscenze, ma anche di creare consenso e attivare relazioni con stakeholder ben definiti, quali i clienti, i dipendenti, gli azionisti, gli opinion leader, i giornalisti o i fornitori di un'organizzazione” (Cocco e Pozzi, 2001; p. 305).

In senso più ampio e generale, il termine evento è impiegato per indicare “un’iniziativa di comunicazione complessa, consapevole e circoscritta nel tempo, che un contesto organizzativo (ente, impresa o associazione che sia) promuove allo scopo di convocare i suoi stakeholder e per attirare l’attenzione dei suoi pubblici influenti” (Muzi Falconi, 2003).

Il ruolo ed il significato dell’evento hanno subito, nella seconda metà del secolo scorso, una rapida evoluzione, passando da semplice elemento di supporto ai mezzi di comunicazione ad ottimo strumento di marketing.

L’evento ha conosciuto un primo momento di sviluppo nel settore del turismo con una funzione di attrazione ed intrattenimento per i turisti nell’ambito di una certa località, trovando poi negli ultimi decenni largo consenso anche nell’ambito di diverse tipologie di aziende.

Da un’analisi storica si potrebbe affermare che negli anni Sessanta l’evento costituiva un accessorio utile per “decorare” un’attività di comunicazione complessa e articolata in vari strumenti. Diventò così il completamento di una campagna di comunicazione, con un suo già ben definito impatto.

Gli anni Ottanta costituiscono invece il boom per gli eventi, con la loro organizzazione nelle location più impensate<sup>1</sup>, a cui si correla una progressiva crescita del settore e la nascita di una nuova figura professionale, il creatore di eventi o *event manager*, che in breve tempo assumerà anche il compito

---

<sup>1</sup> Ma è proprio in questi anni che l’evento perde un po’ la sua caratteristica di strumento di comunicazione diventando spesso momento ludico fine a se stesso.

determinante di ideatore oltre a quelli di coordinamento e valutazione, il tutto in un'ottica di gestione sistematica del progetto.

Dagli anni Novanta l'evento subisce lentamente una trasformazione passando da semplice strumento, all'interno di un piano di comunicazione, a momento in cui la comunicazione è protagonista con più target a confronto.

Oggi gli incontri e gli eventi vengono indetti per gli scopi più diversi, che vanno dal trasferimento di conoscenze scientifiche alla comunicazione aziendale, dalla presentazione di nuovi prodotti a quella di candidati politici.

Questa evoluzione è da attribuire sicuramente a cambiamenti quali:

- una progressiva crescita del settore e la nascita di nuove figure professionali, il project manager o l'event manager, altamente specializzati nell'organizzazione di eventi;

- un maggior utilizzo dell'evento come strumento strategico di comunicazione, così da contribuire alla realizzazione degli obiettivi generali dell'organizzazione<sup>2</sup>;

- ed infine un mutamento del concetto stesso di evento e degli obiettivi che persegue, con un'attenzione focalizzata a instaurare e mantenere relazioni stabili con gli stakeholder piuttosto di diffondere semplicemente messaggi ai propri interlocutori.

Non è difficile, quindi, comprendere come oggi sia importante comunicare attraverso l'uso di forme particolari, o forse meglio, spettacolari; utilizzando

---

<sup>2</sup> E' importante dunque curare la coerenza tra il singolo evento e le strategia complessiva di comunicazione dell'organizzazione.

mezzi incisivi brillanti, location originali, forme in un certo qual senso eclatanti, ma solo per non essere dimenticate, per accaparrarsi l'attenzione del pubblico e far parlare di sé.

Oggi l'evento è divenuto uno dei principali strumenti di *public relation* di enti e imprese, così importante da consentire loro di relazionarsi in modo diverso in un ambiente ormai saturo di messaggi pubblicizzati, e di comunicare la propria filosofia, i prodotti, il management, i valori con un approccio comunicativo orientato al servizio del cliente e della società (Castellani, 2004; p. 363).

Alla luce di queste considerazioni sarebbe opportuno menzionare le caratteristiche dell'evento stesso che risultano: la dinamicità, la modularità, l'unicità e l'irripetibilità.

La dinamicità è intesa come capacità di delineare l'evento nei diversi ambiti e momenti della manifestazione, a sua volta vista come un insieme interrelato di accadimenti.

La modularità è vista come la capacità dell'evento di presentarsi sotto differenti tipologie che danno vita a differenti forme di comunicazione.

L'unicità e l'irripetibilità non si riferiscono esclusivamente alla preziosità dei contenuti, ma all'eccezionalità del fatto, inserito in uno spazio e in un tempo specifico<sup>3</sup>; l'evento infatti rappresenta un avvenimento che assume particolare rilevanza in termini non solo di interesse collettivo suscitato, ma anche per la

---

<sup>3</sup> Ogni eventuale riedizione si connoterebbe in modo distintivo per luoghi, tempi, persone coinvolte.

novità ad esso connessa e per l'importanza ricoperta nei confronti dell'opinione pubblica.

Per quanto attiene invece alle finalità, l'organizzazione di eventi può perseguire obiettivi differenti, ed in base a questa prerogativa si sceglierà poi il tipo di manifestazione più consona.

Tra gli obiettivi legati all'evento vi è sicuramente la necessità di trasferire un preciso messaggio al pubblico cui si rivolgono, ma anche l'esigenza di potenziare la visibilità dell'organizzazione, aumentare la percezione di affidabilità e credibilità presso gli stakeholder, contribuire ad accrescere la reputazione, creare e consolidare l'immagine, rafforzare la notorietà di un marchio o di un logo, presentare e far conoscere un nuovo prodotto o servizio, incontrare un pubblico interno e/o esterno da coinvolgere e fidelizzare, rendere più competitiva l'organizzazione, divulgare informazioni su temi specifici<sup>4</sup>, costruire nuove relazioni di lungo periodo, introdurre nuove idee, ed infine valorizzare determinate aree che ospiteranno l'evento (Castellani, 2004; p. 369).

Ma l'organizzazione di eventi è soprattutto uno strumento di comunicazione aziendale interna ed esterna (Ferrari, 2002): l'impresa riesce infatti a divulgare la propria "cultura" e la propria identità attraverso dei canali che si discostano sempre più da quelli tradizionali; e l'evento, in particolar modo, si distingue dalle altre forme di comunicazione per i risultati che riesce a dare: un budget

---

<sup>4</sup> Le imprese spesso realizzano seminari per tutti i dipendenti per l'aggiornamento o la formazione su diversi temi della vita aziendale.

relativamente contenuto permette di ottenere un soddisfacente ritorno di visibilità in termini di pubblico e di media.

## **1.2. Progettare, organizzare e comunicare l'evento**

L'organizzazione degli eventi rappresenta un tema di grande interesse per gli operatori d'azienda a seguito dell'ampia diffusione che ha subito negli ultimi anni, e proprio da tali contesti operativi sono pervenuti i contributi più significativi in tema di studio e analisi delle modalità organizzative e gestionali di tale settore.

Gli studi di matrice operativa si propongono principalmente di evidenziare le modalità pratiche che consentono di gestire un evento in maniera efficace ed efficiente, e a tal proposito si distinguono due diversi filoni di studio: il primo a livello macro, che va a definire il tema dell'evento e la preparazione delle fasi; il secondo a livello micro, che pone l'attenzione sul lavoro delle singole persone o sui gruppi ed evidenzia le problematiche sulla gestione delle risorse umane nell'ambito di tale organizzazione.

Il processo organizzativo e gestionale di un evento ha inizio nel momento in cui nasce l'idea e prosegue con la definizione degli obiettivi e con un'analisi della fattibilità del progetto.

Ideare un evento significa trovare un "oggetto" interessante, vestirlo con un contorno che lo valorizzi per poi passare alla sua preparazione pratica (Pecchenino, 2002; p. 7).

Per raggiungere validi risultati è necessario dapprima pianificare e gestire con accuratezza il programma da seguire nell'implementazione dell'evento.

E' utile suddividere il processo in quattro fasi<sup>5</sup>: la prima di *progettazione strategica*, fase preliminare che consiste nella scelta del tipo di evento da organizzare in base agli obiettivi che l'azienda si prefigge e dove il professionista di relazioni pubbliche assume un ruolo soprattutto consulenziale. Rientrano in questa prima fase tutte le decisioni di carattere strategico che determineranno il successo o l'insuccesso della manifestazione (Cocco e Pozzi, 2001). Un ottimo strumento di indagine che consente di effettuare una previsione dell'evento in termini di forza o debolezza, opportunità e rischi è la *SWOT analysis* (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*). In pratica permette di analizzare tutti i fattori che possono agevolare o ostacolare la riuscita di un evento, in particolar modo distingue le variabili esterne: legislative, economiche, sociali, culturali, demografiche, fisiche e ambientali; da quelle interne: risorse fisiche, finanziarie e umane dell'organizzazione (Varriale, 2006; p. 28).

La seconda fase è quella della *progettazione operativa* e della *pianificazione* che rappresenta la prima vera fase tecnico-operativa e va a delineare con maggior precisione alcuni fattori quali: gli obiettivi, gli stakeholder, i messaggi, il piano di lavoro e il budget.

Gli *obiettivi* devono risultare chiari, realistici e in sintonia con la strategia generale perseguita dall'azienda.

Gli *stakeholder* rappresentano il pubblico, o il segmento di pubblico, a cui l'evento è dedicato, perché vengono considerati più interessati agli argomenti

---

<sup>5</sup> Esistono diverse classificazioni, questa appare quella più esauriente e dettagliata.

presentati (Cocco e Pozzi, 2001; p.308). E' questa la scelta più critica di tutto il processo, per tal motivo ci si avvale di strumenti quali la *mailing list*, ottenuta dall'utilizzo di database, da cui è possibile ottenere una lista di persone da invitare in base a determinati parametri.

I *messaggi* rappresentano le informazioni che l'evento vuole trasferire al pubblico per attirare il loro interesse e raggiungere un maggior coinvolgimento alla manifestazione.

Il *piano di lavoro* costituisce un utile strumento di pianificazione da utilizzare soprattutto durante la fase di gestione. Per la sua implementazione si possono utilizzare anche programmi informatici di *Project Management*, che seguono le attività svolte e attuano una verifica dei tempi e dei risultati.

Infine bisognerà andare a definire il *budget*, che indicherà tutte le prevedibili entrate e uscite relative all'evento, e quindi la cifra stanziata per realizzare l'iniziativa.

Si passa quindi alla terza fase, relativa alla *gestione e organizzazione logistica*, che va a mettere in pratica tutti gli aspetti programmati nel piano di lavoro. Si andranno a definire quindi: la *data* e l'*ora*, cercando di evitare qualsiasi sovrapposizione con altri rinomati eventi; la *location*, che deve tener conto soprattutto della tipologia di evento da organizzare e che deve essere sicuramente conosciuta e facilmente raggiungibile; la *segreteria organizzativa*, canale di comunicazione tra gli organizzatori e i partecipanti; la *lista dei partecipanti*, e quindi l'elenco completo di tutte le persone che interverranno alla manifestazione;

*l'accoglienza dei partecipanti*, primo momento di contatto con l'organizzazione; la *predisposizione della documentazione necessaria*, autorizzazioni, permessi, licenze, ecc. ; il *materiale di supporto*, che contribuisce alla riuscita dell'evento, e che riesce a mantenere nel tempo il ricordo e l'impatto della manifestazione<sup>6</sup>; la *scelta della strategia di comunicazione*, dal contenuto del messaggio a tutto il materiale promozionale.

Quarta e ultima fase è quella della *misurazione dei risultati*, in particolar modo la verifica del raggiungimento degli obiettivi inizialmente prefissati, per capire se il lavoro è stato eseguito in maniera corretta, e per analizzare il grado di soddisfazione degli stakeholder coinvolti. Il tutto verrà eseguito attraverso una raccolta di informazioni di tipo sia quantitativo che qualitativo, la redazione di un documento finale che raccolga questi dati e analizzi i risultati raggiunti, ed eventuali riunioni tra responsabili e collaboratori per esaminare in maniera più dettagliata eventuali criticità.

Ogni evento richiede poi un piano di comunicazione, per promuoverlo verso il pubblico interno ed esterno. Tale attività si manifesta attraverso degli strumenti quali: le *relazioni con i media*, i contatti con stampa, televisione e radio; una *campagna pubblicitaria*, per allargare la conoscenza dell'evento; il *gadget*, che è un piccolo oggetto personalizzato con il logo dell'azienda o con il nome del prodotto, donato ai partecipanti per rafforzare il ricordo dell'evento (Cocco e Pozzi, 2001; p. 318); la *modulistica* e la *documentazione*, contenenti tutte le

---

<sup>6</sup> Per tale motivo è importante andare a definire la grafica di tutto il materiale, che costituisce il primo impatto per chi viene contattato come partecipante, e dovrà rimanere nella memoria dei vari target di riferimento.

informazioni circa l'evento; l'*invito*, indicante il programma, la sede, la data, l'orario e la durata; il *sito Internet*, strumento diretto ad una fascia allargata di destinatari ma abbastanza capillare.

### 1.3. Le diverse tipologie di evento

Le tipologie di evento che si possono organizzare sono molteplici.

Si cerca, in linea di massima, di distinguerle sulla base di diversi criteri per comprendere quello più consono ad una determinata esigenza, ma trovare una classificazione valida universalmente è impossibile.

In primo luogo è necessario considerare la *cadenza* dell'evento, che di solito è periodica ma può anche trattarsi di un evento unico, che non si ripeterà.

Altri criteri di classificazione da considerare sono: la *durata*, che può essere estremamente varia; il *bacino di attrazione*, direttamente correlato all'importanza della manifestazione, che può interessare un target mondiale, nazionale, regionale, provinciale o locale; il *numero di visitatori*, che dipende dalla capacità di attrazione della manifestazione; dall'importanza dell'evento dipende poi il *livello di attenzione da parte dei media*, che può essere limitato ad un ambito locale o piuttosto regionale, ma spesso varca i confini nazionali, specie nel caso di megaeventi.

Gli eventi sono fortemente eterogenei anche con riferimento al *tipo di celebrazione o festeggiamento*, che può avere natura culturale, ricreativa, religiosa, sportiva ed essere correlato a differenti finalità.

Volendo effettuare un'analisi delle categorie maggiormente utilizzate si andranno a menzionare (Pecchenino, 2002; p. 31):

- il *congresso*, incontro di grande visibilità e rilevanza che riunisce molte persone al fine di dibattere ampiamente temi culturali, politici, sociali, sindacali, associativi ecc. .E' uno strumento di comunicazione esterna indirizzato a un numero elevato di persone, per cui può presentare una certa complessità organizzativa, e in virtù dei grandi numeri che coinvolge, deve essere annunciato con largo anticipo. Si caratterizza per la ripetitività nel tempo, gli alti costi di realizzazione e un sensibile interesse nella stampa, di solito ampiamente invitata.

- la *conferenza*, riflette la tipologia del congresso, ma coinvolge un numero più contenuto di partecipanti. Si tratta, infatti, dell'incontro di più persone, appartenenti ad una stessa organizzazione o che condividono un comune interesse, realizzato in modo da consentire ad uno o più specialisti di riferire a tutti i partecipanti sui risultati di una certa attività;

- il *convegno*, evento che coinvolge un numero elevato di soggetti su un tema specifico; è uno strumento di comunicazione esterna che si rivolge ad un pubblico generico interessato al tema presentato;

- la *tavola rotonda*, incontro riservato ad un pubblico ristretto con la partecipazione di esperti che trattano un argomento specifico; è anch'esso uno strumento di comunicazione esterna di grande informalità, che punta a stimolare una forte interazione fra i partecipanti e il pubblico;

- la *fiera*, è uno tra gli eventi più complessi da organizzare ma è anche il più efficace dal punto di vista delle relazioni pubbliche; è uno strumento di

comunicazione esterna che permette non solo di promuovere e vendere i propri prodotti, ma anche di supportare il marchio dell'azienda;

- l' *inaugurazione*, evento celebrativo dell'inizio di una nuova attività; è uno strumento di comunicazione sia interna che esterna, indirizzato quindi sia ai dipendenti sia agli stakeholder pubblici;

- la *convention*, incontro tra dipendenti e collaboratori dell'azienda per trasmettere messaggi importanti, per promuovere le novità e per condividere i valori e le politiche interne; è uno strumento di comunicazione interna che coinvolge un numero elevato di persone per comunicare le strategie aziendali o i cambiamenti organizzativi;

- le *feste* e le *celebrazioni aziendali*, strumenti di comunicazione interna rivolte soprattutto ai dipendenti per aumentare il loro senso di appartenenza all'azienda e i rapporti interpersonali di tutto il gruppo;

- le *visite alle aziende* e gli *open day*, occasioni per aprire le porte al pubblico esterno per capire come si svolge il lavoro all'interno dell'azienda, le prime sono indirizzate ad uno specifico pubblico che si presenta su invito, le seconde sono invece aperte all'intero pubblico esterno;

- il *meeting*, riunione di persone per trattare un tema di interesse comune; è uno strumento di comunicazione interna riferito ad un target abbastanza ristretto;

- il *seminario*, incontro di approfondimento o aggiornamento su uno specifico tema rivolto al pubblico interno dell'azienda che prevede momenti di confronto e di analisi tra i partecipanti e i relatori;

- il *simposio*, incontro tra esperti di un settore; è uno strumento di comunicazione esterna che coinvolge partecipanti di alto livello culturale;

- i *viaggi aziendali*, strumento di comunicazione interna utilizzato come mezzo di incentivazione e motivazione per i dipendenti dell'impresa.

Esistono poi altre tipologie di evento che si possono mettere a punto in base ad ogni specifica esigenza dell'azienda, e che richiedono la fantasia e la capacità creativa del professionista di relazioni pubbliche.

“Tali avvenimenti, pur diversi tra loro, sono legati da un comune denominatore rappresentato dalla necessità di un'organizzazione capace di gestire l'evento, avvalendosi di una serie di strumenti organizzativi e gestionali per la realizzazione dello stesso” (Varriale, 2006; p. 3).

Nel momento in cui l'azienda propone diversi eventi sarà necessario integrarli e renderli coerenti con il generale obiettivo di comunicazione perseguito all'interno, per sviluppare relazioni di lungo periodo, per instaurare un dialogo con i propri interlocutori e per aprire l'organizzazione verso gli stakeholder a cui l'evento è indirizzato. Anche voler distinguere le diverse manifestazioni come strumenti di comunicazione interna e/o esterna permette di capire se l'obiettivo perseguito è quello di creare un forte coinvolgimento e un profondo senso di appartenenza dei dipendenti, o quello di aumentare la visibilità e notorietà dell'azienda e dei suoi prodotti o servizi (Cocco e Pozzi, 2001).

Tutti gli eventi comunque prevedono un dialogo continuo con i target e i pubblici di riferimento e richiedono da parte dell'organizzatore di saper comunicare e dimostrare la sua credibilità e competenza (Castellani, 2004).

## **1.4. L'evento come mezzo di comunicazione**

L'importanza di attuare una comunicazione sempre più personalizzata, dettagliata e, in un certo senso, on-demand, è un principio basilare e quanto mai attuale per qualsiasi azienda.

Fare in modo che la clientela si senta partecipe di ciò che l'azienda fa per lei e per comunicare con lei, è il primo passo verso la fidelizzazione e quindi, allo stesso tempo, un vantaggio competitivo dai molti pregi.

I risultati effettivi dell'attività di comunicazione sono intangibili perché non sono dotati di consistenza fisica, ed inoltre risulta difficile definire in modo preciso il momento di inizio e di fine del processo stesso, che si presenta alquanto eterogeneo, al punto da non riuscire ad isolare gli effetti specifici della comunicazione (Romenti, 2005; p. 53).

La personalizzazione del rapporto con i propri clienti è diventata una priorità inderogabile per qualsiasi azienda.

L'azienda che vuole calcare al meglio questa scena deve porsi quindi in maniera diversa dal passato: non deve tanto posizionare un prodotto, un marchio, ma piuttosto stabilire una connessione con il consumatore.

E' importante quindi che l'azienda sappia comunicare i suoi valori e soprattutto condividerli.

Da questa premessa si può quindi capire perchè l'evento è divenuto uno degli strumenti di marketing attualmente più efficace e duttile che un'azienda possa utilizzare per manifestarsi e relazionarsi con i propri pubblici di riferimento,

proponendosi come interlocutore e quindi, non solo come emittente di un messaggio unidirezionale, ma anche e soprattutto come ascoltatore.

L'evento è infatti, al tempo stesso, strumento di comunicazione e di relazione che porta a creare un contatto diretto, personale e spesso informale e che dà modo all'azienda di manifestare la sua apertura verso i consumatori, di condividere i propri valori e conoscere quelli del pubblico per essergli sempre più vicino.

L'evento rende quindi biunivoca la comunicazione aziendale fino a trasformarla in un dialogo.

Uno dei tratti caratteristici dell'evento è la sua selettività e "direttività". Il target cui è dedicato è, infatti, ben delineato e quindi non c'è pericolo che il messaggio si disperda; al contrario della pubblicità generalista che colpisce tutti indistintamente, l'evento è un messaggio che si lascia raccogliere solo da chi ne è realmente attratto.

In un piano di comunicazione l'evento riveste, quindi, un ruolo decisivo, poiché deve riuscire a garantire una buona visibilità per l'azienda; l'inizio di un dialogo con i più importanti pubblici di riferimento; un rapporto interno con i propri dipendenti più intenso e una maggiore visibilità con la comunità (Pecchenino, 2002; p. 20).

Si differenzia quindi dalle altre forme di comunicazione almeno per tre aspetti:

- l'obiettivo non è tanto quello di parlare di un prodotto, bensì quello di creare e consolidare un atteggiamento positivo nei confronti dell'impresa presso i suoi interlocutori, allo scopo di creare un clima di fiducia e comprensione,

- i target a cui si riferisce il messaggio sono diversificati: oltre ai clienti si cerca di stabilire un contatto con gli altri attori, stakeholder, che partecipano al funzionamento diretto e indiretto del mercato in cui l'azienda stessa opera,

- i mezzi utilizzati sono molto diversificati, l'importante è trovare un tramite che aumenti la credibilità del messaggio.

## 1.5. Le aziende di servizi

L'economia contemporanea è un'economia "terziarizzata" con una decisa prevalenza dell'erogazione dei servizi rispetto a quella dei beni, fenomeno legato ai cambiamenti radicali intervenuti nella struttura aziendale, nel modo di produrre e al mutato rapporto con il mercato e l'ambiente, in una ricchezza ormai crescente e in un maggior tempo libero a disposizione.

**Figura n. 1 - Le fasi della trasformazione di alcune attività di servizio**

1. Anni '50 Servizio tradizionale preindustriale	2. Anni '60 e '70 «Prodotti-servizi» di massa	3. Anni '80 Concezione di «quasi-prodotti» in relazione alla funzione commerciale e al marketing	4. Anni '90 Ricerca prioritaria di servizi «a valore aggiunto». Clientela esigente e attiva
Servizio tradizionale basato su relazioni personalizzate e su supporti tecnici rudimentali.	Produzione di massa di servizi standardizzati, sotto forma di quasi-prodotti, sulla base di sistemi tecnici «pesanti» e centralizzati.	Non è più sufficiente concepire e proporre dei «prodotti-servizi»: occorre venderli e venire incontro alla clientela in un contesto di forte concorrenza. La funzione commerciale diventa rilevante a livello delle agenzie e l'organizzazione si decentra.	Non è più sufficiente vendere dei «quasi-prodotti», occorre proporre i servizi, cioè soluzioni più complesse, personalizzate, basate su una gamma più estesa di «quasi-prodotti».
	↓	↓	↓
	Economie di scala, accento sulla produttività, clientela passiva e poco segmentata.	Economie di scala e di clientela «mirata» e segmentata.	Fornire servizi e vendere «risultati». Consigliare, trovare soluzioni, ridurre l'incertezza. Automazione della componente semplice del servizio.

Fonte: *Gadrev* (1992).

Il servizio è “un processo di interscambio finalizzato alla soluzione di problemi, alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri di persone singole o collettive e imprese che si attua mediante il trasferimento reciproco di informazioni, conoscenza, abilità, lavoro, appartenenza, sicurezza” (Negro, 1996; p. 40). Il servizio è la prestazione connessa con la fornitura di un prodotto da parte di un produttore o fornitore.

In effetti i servizi sono in numero e natura vastissimi, per cui il concetto stesso presenta moltissime sfaccettature e varianti che possono essere individuate soltanto andando a specificare più nel dettaglio il tipo di servizio.

L'attività svolta dalle aziende di servizi presenta delle peculiarità.

La prima, particolarmente importante, riguarda il modo con cui il cliente entra in contatto con l'organizzazione. Nei servizi il primo contatto avviene sempre con una persona del front-line, che ha il compito di servire i clienti, i quali giudicano tutta l'organizzazione nel complesso basandosi fortemente su tale rapporto. Ogni servizio è composto da una parte tangibile e una intangibile, e nella maggior parte dei casi la parte intangibile sovrasta quella materiale. Una rilevante implicazione dell'intangibilità è l'impossibilità per il cliente di valutare a priori l'utilità del servizio, di comprendere realmente l'essenza, perché il servizio esiste solo nel momento in cui è prodotto e consumato. L'azienda deve, quindi, attivarsi fortemente nel predisporre favorevolmente il cliente a percepire come soddisfacente il servizio, a tal fine è fondamentale la comunicazione.

La seconda peculiarità è che la fase di produzione è contestuale a quella di consumo. Tale caratteristica rende fondamentali alcuni elementi di gestione quali l'importanza del personale di contatto e l'importanza del coinvolgimento del cliente.

Terza e ultima caratteristica è l'eterogeneità delle prestazioni e l'imprevedibilità dei risultati, che dipendono sempre più dalla percezione soggettiva del cliente.

Le aziende di servizi sono sempre più numerose e diversificate, e lo stesso settore dei servizi appare ormai in grado di raggiungere rilevanti miglioramenti nei tassi di redditività (AIDEA, 2001; p. 25). Un'azienda di servizi che si occupa dell'organizzazione di eventi soddisfa svariate esigenze tra cui programmi di marketing (fiere, grandi aperture), eventi aziendali (lancio di prodotti, conferenze stampa, meeting aziendali e convention), eventi speciali (concerti, cerimonie di premiazione, concorsi) o eventi privati (matrimoni e feste di celebrazione). Organizzare eventi significa applicare criteri di gestione dei progetti alla creazione e sviluppo di manifestazioni, studiare la complessità di una marca, identificare un pubblico di riferimento, concertare il concept dell'evento, pianificare la logistica e coordinare gli aspetti tecnici prima di eseguire le modalità dell'evento preposto.

L'abilità di tali aziende si manifesta proprio nell'organizzare eventi in modo competitivo. L'evento viene visto come un insieme di servizi, principali ed accessori, e la scelta di quali offrire e delle relative modalità comporta un vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti. Ma l'evento, concepito in tal

modo, crea una serie di problematiche gestionali ed organizzative per l'alto numero di soggetti coinvolti. Da qui nasce l'esigenza di creare relazioni stabili attraverso forme organizzative come quelle dei "mercati c", caratterizzati da forti interazioni culturali e di gruppo, o dall'adhocrazia, ovvero un sistema di nodi di competenze aggregati in maniera flessibile e quindi adattabili a qualsiasi necessità, dove gli attori agiscono tutti sullo stesso piano (Grandori, 1999).

Caratteristiche quindi di tali forme organizzative sono il *ruolo dell'innovazione come vantaggio competitivo*, con cambiamenti rapidi ed efficaci in modo da arrivare a risultati unici ed esclusivi; *meccanismi di differenziazione e coordinamento orizzontale*, con una riduzione della dimensione gerarchica verticale ed un aumento della comunicazione ed interazione tra i diversi ruoli; *basso grado di formalizzazione*; *processi decisionali decentrati*; *diffusione di elevate competenze professionali e gruppi multifunzionali di lavoro*, con risorse umane flessibili dotate di capacità e competenze elevate.

## **CAPITOLO II : L'approccio al *project management* nell'organizzazione degli eventi**

### **2.1. Il *project management***

Nel panorama economico attuale, le imprese devono operare in un clima di competitività sempre più accentuata, dovuta alla crescente consapevolezza dei consumatori e a mercati sempre più globalizzati.

Le conquiste scientifiche, le innovazioni tecnologiche, i cambiamenti nelle tendenze di consumo registrati negli ultimi decenni hanno cambiato profondamente le organizzazioni e i processi di management.

In considerazione di ciò, notevole importanza assumono i processi di *project management* e di gestione della conoscenza all'interno delle organizzazioni (Baldini *et al.*, 2005).

Con l'espressione *project management* si usa definire quell'insieme di attività di coordinamento, che concorrono alla realizzazione di un progetto di qualunque natura, con l'obiettivo di garantirne il buon esito. Si analizzano, quindi, tutte le modalità di gestione che portano ad un aumento dell'efficienza dei processi e che forniscono all'intera organizzazione strumenti efficaci per apprendere, cambiare e competere.

Tale approccio si dimostra particolarmente efficace ove i progetti siano complessi, critici, composti da più sottoprogetti e con un significativo livello di rischio.

Difatti uno dei primi obiettivi del *project management* è la gestione della complessità e dell'incertezza. Complessità che si manifesta dal punto di vista dell'assegnazione dei compiti, dei rapporti relazionali o del raggiungimento di adeguate soluzioni in presenza di fattori opposti e contrastanti (Varriale, 2006).

L'attività di *project management* più che su concetti, metodologie e strumenti, è basata per lo più sull'esperienza e sulla capacità di prevedere e pianificare adeguatamente le risorse necessarie alla realizzazione del progetto e a controllarne e correggerne gli inevitabili scostamenti rispetto al piano inizialmente previsto, fino al pieno conseguimento degli obiettivi.

Il campo di applicazione di tale disciplina si sta affermando in diversi settori, le tecniche si stanno diffondendo anche nelle società produttrici di beni e servizi o negli enti che gestiscono eventi.

Ciò avviene perché le imprese sono chiamate ad affrontare mercati sempre più competitivi caratterizzati da prodotti e processi sempre più complessi e da un maggiore interesse per le esigenze del cliente, con la necessità, quindi, di un'organizzazione maggiormente flessibile.

In questa situazione, sia per le aziende private che per gli enti pubblici, occorre porre sempre maggior impegno nell'ottimizzazione delle risorse e nel raggiungimento dei tempi programmati.

Pertanto va diffondendosi anche in nuovi settori l'approccio per progetti, inizialmente applicato in ambito ingegneristico e industriale.

Il *project management* ebbe origine negli Stati Uniti negli anni '50, per la risoluzione di progetti militari, trovò poi applicazione nell'ambito delle grandi costruzioni civili e industriali, e intorno agli anni '80 negli uffici di progettazione delle grandi aziende industriali.

L'introduzione di tale metodologia deve essere vista come un'operazione di carattere culturale e dovrebbe spingere gli individui a rivedere obiettivi e risultati del proprio lavoro in un'ottica progettuale.

Infatti si può definire il *project management* come una filosofia gestionale orientata ai risultati che incentiva i responsabili ad agire per obiettivi, pianificandoli e valutandoli razionalmente, rappresentando un valido aiuto per riuscire con successo nell'impresa, nella gestione del cambiamento e dell'innovazione.

Con l'utilizzo di tale "filosofia" si andranno a definire:

- l'obiettivo da raggiungere;
- le risorse necessarie per pervenire al risultato;
- un piano per stabilire come ottenere il risultato;
- i criteri per effettuare un'attenta valutazione;
- un controllo che permetta di correggere eventuali distorsioni rispetto al lavoro progettato.

Il *project management* richiede però una attenta pianificazione, ma tale processo non può garantire che il progetto andrà come previsto in tutti i suoi aspetti, pertanto è necessario curare i particolari fin dall'inizio.

Bisogna quindi stabilire un obiettivo chiaro e definito da perseguire attraverso una efficiente gestione delle risorse disponibili e attraverso delle tecniche quali quella del WBS: una struttura di suddivisione del lavoro che focalizza l'attenzione sulle attività elementari (tasks) nelle quali suddividere il progetto, che vengono a loro volta raggruppate in macro-attività (work packages)<sup>7</sup>; oppure il PERT: il quale contiene le attività da rappresentare ed evidenzia i rapporti di precedenza e le durate di tali attività; ed infine il Diagramma di Gantt che permette di visualizzare in modo immediato e chiaro le diverse attività di progetto, con la relativa collocazione e durata, su un calendario solare<sup>8</sup>.

Adottando il *project management* si apportano dei contributi efficaci al processo di gestione dei progetti, difatti dovrà essere organizzato e utilizzato in maniera da stimolare e integrare l'innovazione che ciascuno è in grado di fornire; spingere i componenti del gruppo verso la conoscenza diretta dei problemi che si affrontano e fare in modo che tra il gruppo di lavoro e gli utenti sia sempre attiva una forte comunicazione.

---

<sup>7</sup> Tale approccio consente di definire il percorso critico del progetto, e quindi le attività, la cui durata influisce sui tempi di completamento del progetto.

<sup>8</sup> Per tracciare il diagramma di Gantt si può partire dal PERT, e si va a costruire una tabella formata da righe in cui incolonnare le attività, e da colonne che rappresentano la scala temporale prescelta per la rappresentazione. Il diagramma mostra molto bene l'andamento nel tempo delle diverse attività, ma non evidenzia i rapporti di causa-effetto fra queste.

Nell'ambito della metodologia di *project management* si identificano alcune caratteristiche del progetto, da prendere in considerazione per le scelte organizzative e gestionali dell'azienda: la temporaneità; il focus unico; la rapidità della comunicazione; la flessibilità della struttura organizzativa; il coordinamento degli attori coinvolti e la flessibilità del progetto.

I vantaggi saranno senz'altro una riduzione dei costi per l'individuazione e la diffusione dei processi innovativi<sup>9</sup>; la riduzione dei tempi di apprendimento e dei costi di cambiamento e un incremento di valore generato da capacità maggiori delle risorse umane.

Per introdurre una strategia vincente quale quella del *project management* è necessario che l'azienda ripensi e attui un cambiamento della propria organizzazione, adeguandosi alle esigenze del mercato, in cui emerge un forte connotato di progettualità.

Purtroppo in Italia tale approccio si affaccia timidamente e stenta ad affermarsi, in quanto sono frequenti situazioni di scarsa volontà di operare in tale direzione, dovute a Top Manager vecchio stampo.

È necessaria, quindi, una maggiore specializzazione negli studi di *project management*, mancando anche una letteratura in materia.

Si caratterizza invece per la presenza di proprie associazioni di categoria quali il PMI (Project Management Institute), che organizza conferenze e corsi di

---

<sup>9</sup> Un abbondante flusso di informazioni migliora il processo decisionale riducendo la probabilità di errori irrecuperabili.

specializzazione, e ha curato la stesura di un manuale che chiarisce i principali concetti, la professione e il ruolo del project manager.

## **2.2. *Event management e project management: un'analisi per l'organizzazione degli eventi***

La realizzazione di un evento è un progetto complesso che coinvolge diversi attori i quali apportano un contributo in termini di know-how, di esperienze e di relazioni.

L'evento è considerato quindi alla stregua di un progetto, anzi si basa proprio su un articolato progetto, per cui è opportuno associare il concetto di *event management* a quello di *project management*, soprattutto per i numerosi elementi comuni.

L'analisi può essere fatta sia a livello macro, studiando quindi le numerose attinenze tra i due approcci di analisi; che a livello micro, con un'attenzione maggiore nei confronti delle risorse coinvolte e un'analisi approfondita dell'uso di teamwork, e delle politiche di lavoro flessibile utilizzate<sup>10</sup>.

L'*event management* è una metodologia che analizza l'organizzazione e la gestione di eventi, e va a definire le principali regole e procedure che permettono di organizzarli e gestirli professionalmente.

Include quindi processi di ricerca, progettazione, pianificazione, coordinamento e valutazione per la realizzazione di un evento, secondo una logica di processo, per analizzare tutte le diverse fasi che concorrono a realizzarlo.

E' un approccio di natura gestionale e matrice operativa, che cerca di definire tutte le attività per gestire un evento (Varriale, 2006).

---

<sup>10</sup> Si rinvia al Cap.3.

Già dalle definizioni di *event management* si riesce a comprendere il legame con la metodologia di *project management*: la politica gestionale tende infatti a sottolineare le diverse fasi per costruire e realizzare un evento avvicinandosi al concetto stesso di “progetto” e coinvolgendo aree di interesse diverse quali quella del marketing<sup>11</sup>, della logistica, della finanza, della gestione delle risorse umane.

Il progetto è “un’attività unica volta al raggiungimento di risultati ben definiti che può essere suddivisa in sotto attività da realizzare al fine di perseguire gli obiettivi specifici del progetto” (Varriale, 2006; p. 47).

E’ orientato quindi al perseguimento di un obiettivo ben specifico e richiede una gamma di attività complesse e interdipendenti.

L’organizzazione dell’evento può ritenersi quindi un vero e proprio progetto, presentando le stesse peculiarità di quest’ultimo: si caratterizza per la presenza di un risultato definibile da perseguire attraverso il coordinamento di competenze interfunzionali e il rispetto di vincoli di tempo e risorse; un ciclo di vita che include le fasi di inizio, crescita, declino e conclusione; elementi di unicità ed esclusività; interdipendenze con gli altri progetti realizzati.

L’approccio di *project management* fornisce tutte le soluzioni e gli strumenti per garantire la gestione ottimale di tutti questi elementi.

Realizzare un evento non è sicuramente un processo facile, a causa dell’elevato grado di incertezza e di complessità informativa, e dei numerosi

---

<sup>11</sup> Si pensi all’event marketing e all’uso dell’evento come mezzo di comunicazione verso l’esterno da parte delle aziende per finalità pubblicitarie e commerciali.

fattori che concorrono alla sua realizzazione, per cui risulta utile elaborare degli schemi che tengano conto delle teorie di *project management*<sup>12</sup>.

L'incertezza che può nascere durante la sua realizzazione può dipendere da fattori economici, ambientali, sociali ed organizzativi legati all'evento stesso e dalla numerosità dei compiti e delle relazioni tra i diversi attori coinvolti.

L'elevata complessità scaturisce da diversi fattori quali l'idea originale da cui nasce l'evento; il coinvolgimento di risorse di natura diversa e quindi di competenze e conoscenze diverse; il rispetto di tempi e risorse prestabilite; l'insorgere di fenomeni esterni imprevisi e imprevedibili; e il gran numero di attività da porre in essere in ciascuna fase.

Il *project management* fornisce un approccio sistematico e permette una visione di sintesi di tutti i fattori che partecipano alla realizzazione dell'evento, in modo tale da ridurre e gestire il rischio di insuccesso dell'evento attraverso un monitoraggio più assiduo.

La capacità di governare quest'incertezza si traduce nella possibilità di modificare il piano in corso di attuazione nel momento in cui si vengono a creare particolari condizioni.

Inoltre è possibile ridurre e gestire l'incertezza attraverso una divisione del lavoro di tipo reticolare.

---

<sup>12</sup> Mancando soprattutto un modello teorico di base sull'organizzazione e la gestione degli eventi.

L'approccio organizzativo allo studio degli eventi permette di effettuare un'analisi più ampia e completa e di prendere in esame dei fattori che dall'approccio di matrice gestionale sono invece trascurati.

La struttura a matrice è spesso oggetto di attenzione, raggruppando più competenze provenienti da diversi punti dell'organizzazione che lavorano in maniera congiunta e in periodi prestabiliti.

Riesce così a conciliare le diverse esigenze specialistiche e a raggiungere gli obiettivi multipli dei progetti, attenuando i conflitti di ruolo e migliorando la quantità e la qualità della comunicazione.

L'attenzione crescente sul tema degli eventi ha portato alla nascita di un vero e proprio management del settore che coinvolge discipline molto diverse, anche perché il tema degli eventi non presenta un vero e proprio supporto teorico, nonostante l'importanza crescente soprattutto degli ultimi anni.

Le imprese con una frequenza via via maggiore ricorrono agli eventi per ottenere dei vantaggi in termini economici e competitivi, poiché l'evento stesso è visto come uno strumento di promozione e comunicazione in grado di garantire un buon ritorno di pubblico e media grazie all'attività dell'event marketing.

La situazione odierna comporta la necessità di aggiornare le tecniche di *project management* per superare le problematiche che si verificano nell'ambito della sua applicazione nell'area dell'*event management*.

Infatti l'attività di organizzazione e gestione degli eventi è sottoposta a problematiche sempre più difficili che si possono affrontare attraverso l'adozione del modello per progetto.

### **2.3. L'attività di organizzazione degli eventi come progetto**

Prima di procedere sarebbe opportuno riprendere e soffermarsi sul concetto stesso di “progetto”.

Esso può indicare un processo, oppure l'insieme organizzato di risorse preposte alla progettazione ed infine il risultato o il prodotto della progettazione stessa.

Le definizioni risultano molteplici, quella più aderente al discorso in esame considera il progetto come un approccio metodologico organizzato per fasi, volto al raggiungimento di un obiettivo prefissato, in un contesto organizzativo prestabilito (Baldini, Miola e Neri, 2005).

La metodologia di *project management* offre una serie di concetti e strumenti per realizzare efficacemente tale gestione.

La gestione di un progetto richiede diversi livelli di intervento in stretta relazione tra di loro che consistono nell'impostazione del progetto, nella pianificazione, nell'organizzazione e nel controllo.

L'impostazione prevede la comprensione del contesto del progetto, degli interlocutori, delle risorse utilizzabili e dei vincoli.

La pianificazione è un intervento che fornisce informazioni sulle attività componenti il progetto, sugli impegni di risorse, sui tempi, sul fabbisogno di

materiali e servizi e sui parametri di valutazione dei risultati. Gli strumenti della pianificazione più utili per questa attività risultano il WBS, il PERT, e il Gantt<sup>13</sup>.

L'organizzazione va a definire la struttura organizzativa vera e propria del gruppo di lavoro, ruoli, procedure e metodi.

Il controllo infine è volto alla misurazione del lavoro svolto attraverso lo studio dei feedback effettuato in modo tempestivo e preciso.

Ai fini di una migliore gestione del progetto è generalmente utile segmentarlo in fasi sequenziali, assimilabili a varie tappe di un percorso, che chiameremo milestone. La scomposizione del progetto in unità più contenute consente di ridurre il rischio di valutazione dei costi per tutte le attività di coordinamento, di progettazione e di realizzazione.

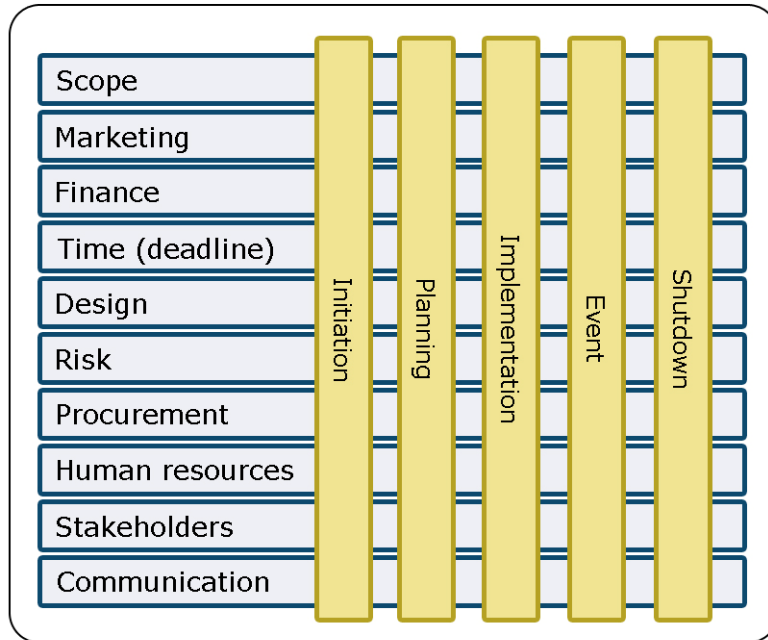
Avendo assimilato l'evento ad un progetto, si capisce chiaramente perché nell'andare a disegnare un evento si seguono le stesse linee direttive dell'implementazione di un progetto.

Il disegno di un evento si sostanzia appunto nella scelta dettagliata e nella pianificazione di tutte le sue componenti fondamentali che sono: lo scopo, il marketing, la finanza, il tempo, il design, il rischio, la ricerca dei fondi, le risorse umane, la gestione degli stakeholder e la comunicazione (Bowdin *et al*, 2006).

---

<sup>13</sup> Argomento trattato in dettaglio nel primo paragrafo.

**Figura n. 2** – Le fasi del project management legate al disegno di un evento



Fonte: O'Toole (2004).

Elementi basilari sono lo *scopo*, che costituisce il principio guida dell'intera programmazione; il *tempo*, inteso sia come stagione durante la quale si realizzerà l'evento sia come "lead time" e quindi il tempo di ideazione per progettare e creare la manifestazione; i *bisogni dei clienti*, che possono avere aspettative di volta in volta differenti ed infine una prima analisi degli *elementi finanziari*, che in corso d'opera saranno sicuramente non rispettati.

Fase successiva alla scelta dei parametri di riferimento è quella del *brainstorming*, una tecnica di creatività di gruppo per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema e dove si formulano una serie di concetti possibili da selezionare successivamente per arrivare a quello più consono.

Tale selezione può essere effettuata attraverso degli screening; primo tra tutti quello di marketing, per capire se la proposta può risultare attraente o, al contrario, insignificante, attraverso un'analisi dell'ambiente, le risposte dei media o delle ricerche di mercato.

Secondo screening è quello funzionale; si occupa di analizzare le competenze e le risorse necessarie per la realizzazione dell'evento.

Ed infine vi è quello finanziario; per analizzare la sussistenza delle risorse finanziarie, risulta quindi opportuno stipulare un budget preventivo tenendo conto di tutte le possibili entrate ed uscite (Varriale, 2006).

Ma il processo organizzativo vero e proprio si imposta nel momento stesso in cui nasce l'idea di organizzare l'evento, andando poi a definire gli obiettivi e verificando la fattibilità del progetto.

Le fasi essenziali per l'esecuzione di un evento sono cinque: ideazione, progettazione, realizzazione del piano strategico, svolgimento e chiusura dell'evento.

L'*ideazione* porta allo sviluppo dell'idea e alla prescrizione degli obiettivi da seguire, obiettivi che devono risultare specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e orientati al tempo<sup>14</sup>.

La *progettazione* si occupa di stabilire i risultati da raggiungere e i mezzi necessari per perseguirli. Nell'ambito dell'attività di planning si pianifica l'evento definendo le modalità di attuazione.

---

<sup>14</sup> Requisiti SMART: specific, measurable, achievable, realistic and time related.

L'*implementazione del piano strategico* prevede continui aggiustamenti del piano e un continuo monitoraggio in base alle richieste degli stakeholder e ai diversi fattori di rischio individuati<sup>15</sup>.

Lo *svolgimento* è in realtà il momento più importante, durante il quale le varie parti si incontrano e si svolge l'attività di comunicazione.

Ed infine vi è la *chiusura*, fase che richiede particolari compiti e responsabilità, poiché prevede la valutazione di tutto il sistema e proietta le idee chiave per eventi futuri.

Un'attività peculiare per l'organizzazione degli eventi è il *risk management*, fase in cui si valutano le criticità e si predispone una linea guida per gestire i rischi connessi alla realizzazione dell'evento.

E' volta quindi a identificare, analizzare e fronteggiare le possibili cause di rischio e a sviluppare le diverse strategie per governarlo.

Dapprima si occupa di andare a definire il contesto, per andare poi ad identificare i rischi potenziali, analizzarli, valutarli e controllarli.

La complessità organizzativa e gestionale per realizzare un evento ha portato le aziende a riconoscere la necessità di formare figure professionali con competenze specialistiche quali il project manager o l'event manager, le cui caratteristiche verranno approfondite nel successivo paragrafo.

---

<sup>15</sup> Un utile strumento di indagine utilizzato nella fase strategica è la SWOT analysis che permette di effettuare una previsione dell'evento in termini di forza e debolezza, di opportunità e rischi.

## **2.4. Le figure professionali: il project manager e l'event manager**

La realizzazione di eventi richiede un grande sforzo di visione globale e al tempo stesso una cura, quasi morbosa, del dettaglio.

Le principali competenze di un organizzatore di eventi sono il conoscere le tecnologie e le potenzialità che offrono; il saper organizzare e coordinare risorse umane, economiche e tecniche; avere doti di mediazione e negoziazione; essere flessibili e creativi; avere competenze economiche per gestire il budget.

Chi cura il coordinamento di un evento si deve assumere molte responsabilità dirette, tra cui in prima persona la leadership di progetto<sup>16</sup>, mentre può decidere di delegare ad altri responsabilità come la definizione dei contenuti o il governo dell'organizzazione.

La definizione dei contenuti e lo stesso governo dell'organizzazione sono spesso affidate a persone specializzate in tal senso: il project o l'event manager.

### *a) Il project manager*

Il project manager è il responsabile unico della valutazione, pianificazione e realizzazione di un progetto e deve garantire che il risultato finale sia realizzato in coerenza con i costi, i tempi e le caratteristiche tecniche definite inizialmente.

Il project manager deve perseguire risultati non completamente stabiliti a priori, operare in ambienti caratterizzati dall'incertezza e integrare attori e fattori

---

<sup>16</sup> Consiste nella decisione di utilizzare l'evento come strumento di comunicazione, definire come deve essere inserito nella strategia globale di comunicazione, quali sono gli obiettivi da raggiungere e i contenuti da trasmettere ai partecipanti.

diversi attraverso attività di pianificazione, organizzazione, di valutazione, direzione e controllo, di impulso e sostegno alle relazioni necessarie alla riuscita del progetto.

Il suo compito è definire il lavoro necessario per raggiungere gli obiettivi di progetto, pianificarlo, assegnarlo alle risorse ottenute e controllarne i risultati.

Per cui tali compiti si possono suddividere in due aree:

- area operativa, legata agli strumenti e alle tecniche di lavoro per realizzare al meglio gli obiettivi del progetto;
- area relazionale, riguardante le dinamiche interpersonali e di comunicazione.

Il ruolo del project manager richiede ottime competenze organizzative, uno studio approfondito delle tecniche di *project management*, di problem solving, spiccate caratteristiche di leadership, ed un'ottima capacità di comunicazione.

Deve essere in grado di progettare, motivare, formulare visioni, utilizzare uno stile gestionale partecipativo, creare un clima di lavoro sereno, risolvere conflitti, valorizzare la comunicazione interna e ricercare informazioni e conoscenze rilevanti.

E' una figura organizzativa alla quale si riconoscono elevate capacità relazionali, gestionali e tecniche, si tratta di una figura di livello medio-alto, che

spesso segue un training specifico e che si caratterizza anche per una spiccata capacità commerciale<sup>17</sup>.

Uno degli aspetti più difficili da razionalizzare e legittimare nella realtà aziendale italiana è stato quello riguardante la natura del ruolo di project manager, che si differenzia di gran lunga dai più tradizionali ruoli aziendali.

Il problema del riconoscimento della professione del project manager è stato a lungo dibattuto e al riguardo esistono due scuole di pensiero:

- la prima sostiene che la professione esiste se la persona applica metodologicamente i principi di una particolare area di conoscenza ed il relativo codice etico.

- la seconda è che la professione richiederebbe la certificazione della conoscenza ed una licenza che autorizza l'esercizio della professione stessa.

Il project manager non ha di base il potere dell'autorità formale, il suo ruolo è legittimato solo dalla responsabilità che gli è stata assegnata e si qualifica come ruolo di "influenza senza autorità" (Baglieri, 1999; p. 30).

Con l'approccio per progetti, egli è autorizzato a muoversi orizzontalmente nella struttura aziendale utilizzando professionalità e strumenti di qualsiasi reparto, per raggiungere bene e presto i suoi obiettivi di progetto.

Agisce quindi come una piccola azienda nell'azienda, dove il suo core business è il raggiungimento del fine del progetto.

---

<sup>17</sup> Quest'ultima connotazione distingue il profilo del project manager dalla figura che in passato svolgeva un compito simile, il capocommessa. Il project manager attuale ha un ruolo molto più gestionale e trasversale all'organizzazione rispetto a quello del capocommessa, che aveva una connotazione tecnico-produttiva.

Ovviamente una simile organizzazione richiede molta flessibilità e per tale motivo viene a volte ostacolata.

Il ruolo del project manager deve essere riconosciuto dall'azienda e deve essere supportato da processi e da procedure definite a priori.

In un contesto simile tale figura contribuisce effettivamente ai risultati aziendali e può in ogni momento fornire suggerimenti alla struttura organizzativa per il miglioramento dei processi adottati.

I ruoli che gli sono demandati possono essere così classificati:

- Ruoli interpersonali, di collegamento con attori interni ed esterni o di rappresentanza dell'organizzazione in tutte le questioni formali.

- Ruoli informativi, con una posizione centrale rispetto alla circolazione delle informazioni e in grado di collegare i flussi informativi provenienti dalle risorse interne con quelle derivanti da altri attori.

- Ruoli decisionali, meno caratterizzanti per tale ruolo ma che gli permettono di influire nella gestione dei progetti e di gestire le difficoltà.

b) *L'event manager*

L'event manager è il soggetto responsabile per ricercare, disegnare, pianificare, coordinare e valutare un evento. E' colui che pianifica e concretizza l'evento ma che si occupa anche della strategia comunicativa e di marketing, un esperto che cura la combinazione di elementi tecnici, creativi e logistici per svolgere un evento di successo.

Volendo elencare le qualità che tali manager devono possedere, bisognerebbe menzionare di sicuro delle buone capacità comunicative e percettive, flessibilità, adattabilità e comprensione del mondo del business, capacità di assumere responsabilità importanti, di concorrere allo sviluppo di un team consolidato, la predisposizione al continuo apprendimento e l'attitudine a gestire accadimenti imprevedibili.

Le abilità principali richieste a tale figura professionale sono soprattutto tecniche, gestionali, relazionali ed un'ottima capacità politica, riuscendo a condurre il gioco negoziale.

Colui che si occupa di portare avanti tale progetto deve essere di sicuro un bravo leader, capace di gestire le proprie emozioni, comprendere quelle altrui ed instaurare forti relazioni interpersonali.

I principali compiti che gli vengono demandati sono quelli di definire l'organizzazione dell'evento e la sua fattibilità, di valutarne i tempi e le diverse fasi di realizzazione, individuare le risorse necessarie, coordinare le attività dei diversi gruppi di lavoro, monitorare di continuo la realizzazione delle diverse fasi dell'evento.

Nell'ambito dell'organizzazione di eventi il rapporto tra l'utente e l'event manager è caratterizzato da un elevato grado di personalizzazione e di affidabilità delle prestazioni, per cui la gestione e lo sviluppo delle risorse umane è diventato ormai il punto critico di tale forma organizzativa, tanto da diventare una delle principali sfide sottoposte all'attenzione dell'event manager.

E la crescente criticità delle risorse umane in tale settore è stata maggiormente evidenziata dal dibattito sulla possibilità di considerare l'*event management* come una professione<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Stesso dibattito affrontato per il *project management*.

## **CAPITOLO III : La flessibilità del lavoro nel settore dell'organizzazione di eventi**

### **3.1. Le forme contrattuali di lavoro nelle attività di organizzazione e gestione di eventi**

Negli ultimi vent'anni il mercato del lavoro ha subito profondi cambiamenti anche per gli interventi legislativi che hanno contribuito a definire nuovi equilibri e diverse condizioni nella disciplina delle relazioni di lavoro. Si è assistito a mutamenti che hanno ridisegnato l'organizzazione del lavoro, il suo contenuto ed il ruolo che esso svolge nella costruzione dell'identità individuale e sociale delle persone.

A causa delle trasformazioni intervenute negli ultimi anni, è entrata in crisi la forma giuridica del rapporto tipico e la rigidità della sua normativa, mentre si è affermata l'esigenza di una maggiore flessibilità nella disciplina del rapporto di lavoro, concepita ed applicata per modernizzare e trasformare i vecchi modelli.

Oggi dunque la prospettiva è completamente mutata per la presenza di uno scenario competitivo più ampio e complesso, e in tale contesto si riconosce al lavoro flessibile un ruolo prevalentemente strategico.

Le ragioni più utilizzate dagli studiosi per spiegare il ricorso al lavoro temporaneo sono la riduzione dei costi, maggiori livelli di flessibilità per rispondere alla rapidità dei cambiamenti ambientali oppure la sostituzione temporanea di lavoratori a tempo indeterminato, ma anche la rilevanza strategica del loro apporto, il loro contributo allo sviluppo e alla diffusione di conoscenza.

Il settore degli eventi appare caratterizzato da un notevole dinamismo, infatti la capacità di gestire l'informazione e la comunicazione è diventato il punto focale per la crescita e il consolidamento di tutte le aziende.

Le aziende sono influenzate dalla società dell'informazione nelle loro strategie e nelle loro politiche, nel marketing e nell'organizzazione.

A fronte di tale quadro generale piuttosto vivace, si riscontra la non facile reperibilità sul mercato di figure professionali che abbiano conoscenze e abilità specifiche della professione e attitudine a gestire e controllare meccanismi in rapida trasformazione.

Lo sviluppo pone anche grandi sfide al mercato del lavoro poiché rende obsoleti sia i processi produttivi, le strutture organizzative, sia il bagaglio di conoscenze e il know-how necessari per il lavoro, sia le stesse occupazioni, richiedendo a lavoratori e datori la capacità di prevedere tali cambiamenti e soprattutto la capacità di adeguarsi al nuovo contesto tecnologico.

Nell'ambito dell'organizzazione di eventi si fa particolarmente ricorso a forme di lavoro flessibili in modo da poter rispondere immediatamente alle variazioni dell'organizzazione in termini di risorse umane impiegate, e in modo da ottenere vantaggi qualitativi della prestazione lavorativa richiesta (Varriale, 2006).

Nell'ambito dell'organizzazione si manifesta principalmente una forma di flessibilità di durata in cui i lavoratori sono impiegati per un periodo di tempo determinato. Le forme di contratto collocabili in tale dimensione sono i contratti

di lavoro a termine, i contratti di inserimento, il lavoro a progetto<sup>19</sup> e il lavoro autonomo.

Il *contratto di lavoro a termine* identifica un rapporto di lavoro in cui viene fissato un termine, cioè una data certa di fine rapporto, per far fronte ad esigenze di carattere tecnico, produttivo o organizzativo dell'azienda.

Il *contratto di inserimento* è una nuova tipologia contrattuale introdotta dalla riforma Biagi che ha sostituito il contratto di formazione e lavoro e ha lo scopo di favorire l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro di particolari categorie di soggetti.

Il rapporto di *lavoro autonomo* si realizza quando una persona compie un'opera o un servizio con lavoro proprio e senza subordinazione, nei confronti di un committente, pienamente libero nella gestione del tempo e del modo di organizzare la propria attività, impegnandosi per il conseguimento di un certo risultato.

Un'ulteriore forma di flessibilità è quella di orario che si concretizza attraverso una serie di strumenti di lavoro quali il lavoro straordinario, il part-time, il job sharing, l'orario scorrevole, il pensionamento graduale, il week-end lavorativo, la settimana compressa e il lavoro intermittente.

Il *lavoro straordinario* è uno degli strumenti maggiormente utilizzato dalle aziende, e rappresenta il lavoro svolto oltre l'orario previsto contrattualmente.

---

<sup>19</sup> Si rinvia al Par.3.2.

Il *part-time* costituisce la forma di lavoro con orario flessibile più nota e diffusa e ha la caratteristica di essere organizzato sulla base di un orario di lavoro ridotto rispetto a quello fissato dai contratti collettivi.

Il *job sharing* prevede che due lavoratori assumano in solido l'adempimento di un'unica obbligazione, decidendo autonomamente la ripartizione dell'attività lavorativa.

L'*orario scorrevole o flessibile* consiste nella possibilità lasciata al lavoratore di far scorrere la giornata lavorativa variando l'orario di entrata e uscita, godendo di una maggiore autonomia nella gestione del proprio tempo di lavoro.

Il *pensionamento graduale* implica un prolungamento della vita lavorativa mediante la riduzione delle ore di lavoro.

Il *week-end lavorativo* è una prassi introdotta alla fine degli anni '80 per realizzare un più intenso e prolungato funzionamento degli impianti e dei servizi, esteso anche alle giornate di sabato e domenica.

La *settimana compressa* consiste nel concentrare l'orario di lavoro in meno di cinque giorni in una settimana, allungando l'orario di lavoro giornaliero.

Il *lavoro intermittente*, infine, è un contratto in base al quale un lavoratore si mette a disposizione del datore che ne potrà utilizzare la prestazione lavorativa a chiamata, nel rispetto di un periodo minimo di preavviso (Ferrara, 2005).

Nell'ambito dell'organizzazione di eventi l'applicazione di tali forme di flessibilità permette di ottenere un buon mix di stabilità/flessibilità numerica delle

risorse umane a disposizione dell'organizzazione, per cui è importante sottolineare quanto si siano diffuse tali forme flessibili nell'ambito di tale settore.

Inoltre tali forme contrattuali permettono di rispondere all'esigenza di un certo livello di flessibilità numerica legato all'incertezza propria dell'organizzazione di eventi, per cui le forme di contratto maggiormente utilizzate sono quelle del lavoro a termine, del lavoro a progetto e del lavoro autonomo.

### **3.2. Il *project management*, l'*event management* e il contratto a progetto**

L'organizzazione di un evento costituisce un fenomeno complesso in seguito alla molteplicità di variabili da considerare e gestire, e all'incertezza derivante dall'imprevedibilità dei fattori economici, ambientali, sociali ed organizzativi legati all'evento.

Un aspetto particolarmente importante, dal quale scaturiscono poi implicazioni organizzative, soprattutto in termini strutturali, nell'identificare attori, ruoli e funzioni, è l'unicità degli eventi.

La problematica strutturale relativa alla divisione del lavoro, richiede che l'attribuzione dei compiti sia profondamente variabile, con una gestione flessibile delle risorse umane coinvolte e adottando politiche di lavoro flessibili, in cui si prevede il ricorso ad agenzie esterne di impiego e a contratti di lavoro atipici.

Gli studi sul *project management* riconoscono tale incertezza in termini di tempi e costi relativi al progetto, incertezza che tende a ridursi ogni volta che viene completata una fase del progetto stesso.

In quest'ottica risulta facile capire l'associazione dell'*event management* al *project management*, poiché l'evento è visto come un progetto da gestire, un'attività complessa, unica che viene svolta attraverso un processo di pianificazione e controllo, per raggiungere degli obiettivi prefissati.

Nell'ambito delle attività di organizzazione e gestione degli eventi è necessario far fronte a problemi sempre più difficili a causa della loro complessità e incertezza adottando sempre più frequentemente il modello per progetto.

La disciplina dettata in materia di lavoro a progetto risponde all'intento di garantire una maggiore flessibilizzazione del mercato del lavoro.

Il contratto di lavoro a progetto costituisce una delle più importanti innovazioni della riforma Biagi, volendo intervenire nella disciplina delle collaborazioni coordinate e continuative e prevenire un loro utilizzo improprio.

Attraverso i co.co.co. si instauravano con i collaboratori rapporti a metà tra lavoro autonomo e subordinato che consentivano ai datori di evitare oneri e obblighi propri di un rapporto di lavoro del secondo tipo.

Il decreto legislativo n. 276/2003 (Legge Biagi) conferisce finalmente un riconoscimento legislativo ad una tendenza ormai sviluppata che è quella di lavorare a progetto, volendo inoltre conferire maggiore tutela ai lavoratori.

Il contratto a progetto deve possedere le seguenti caratteristiche: un contenuto prevalentemente personale della prestazione; un'autonomia gestionale del collaboratore, libero di poter scegliere i mezzi e l'organizzazione adatta alla propria attività; una durata che deve essere determinata o determinabile; l'irrilevanza del tempo impiegato per l'esecuzione della prestazione; l'assenza di un vincolo di subordinazione ed infine la determinazione di un progetto specifico stabilito dal committente.

Ciò che differenzia tale contratto dai precedenti co.co.co. è l'indicazione di un progetto o programma di lavoro o fase di esso.

“Ferma restando la disciplina per gli agenti e per i rappresentanti di commercio, i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa devono essere riconducibili a uno o più progetti specifici o programmi di lavoro o fasi di esso determinati dal committente e gestiti autonomamente dal collaboratore in funzione del risultato, nel rispetto del coordinamento con l'organizzazione del committente e indipendentemente dal tempo impiegato per l'esecuzione dell'attività lavorativa” (comma 1 articolo 61 del D. Lgs. n. 276/03) (Laganà, 2004; p. 3).

Il progetto, invece, è definito come “un'attività produttiva ben identificabile e funzionalmente collegata ad un determinato risultato finale cui il collaboratore partecipa direttamente con la sua prestazione. Può essere connesso all'attività principale o accessoria dell'impresa” (Circolare Ministeriale n. 1/2004).

Il progetto, inoltre, deve essere connesso all'attività di impresa, coordinando l'organizzazione del collaboratore con quella del committente.

La definizione del tempo non sembra rilevante ai fini dell'esecuzione della prestazione, è il collaboratore che risponde del tempo di lavoro nelle modalità concordate con il committente.

### 3.2.1. Il passaggio dai co.co.co. ai co.co.pro.

I contratti di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.) rappresentano una categoria di relazioni negoziali assai vasta ed eterogenea, contraddistinta dall'obbligazione di fornire una prestazione d'opera continuativa e coordinata anche se non a carattere subordinato (Ferraro, 1998).

Rientrano in tale tipologia i rapporti di agenzia, di rappresentanza commerciale nonché una varietà di rapporti di lavoro autonomo.

I requisiti di tali rapporti sono quindi: la *continuità*, che ricorre quando la prestazione non è occasionale ma perdura nel tempo e comporta un impegno costante del prestatore a favore del committente; la *coordinazione*, che sussiste quando vi è un collegamento funzionale tra l'attività del prestatore d'opera e quella del destinatario della prestazione, nel senso che l'una concorre alla realizzazione dell'altra; ed infine la *personalità*, che si ha in caso di prevalenza del lavoro personale, proprio, rispetto all'opera svolta dai collaboratori.

I co.co.co. furono introdotti verso la metà degli anni novanta con la riforma Dini, quando ci si rese conto che il mercato del lavoro aveva bisogno di maggiore flessibilità<sup>20</sup>, iniziarono ad assorbire una vasta categoria di figure professionali ed offrirono spesso un'importante via di fuga dalle rigidità della subordinazione.

---

<sup>20</sup> La forma della collaborazione coordinata e continuativa già esisteva dagli anni '70, ma era poco nota e poco utilizzata.

Per le imprese hanno rappresentato una valvola per ampliare la capacità produttiva quando il mercato la richiedeva ed hanno anche permesso di provare la manodopera per un periodo più lungo e in condizioni di maggiore libertà.

Anche per i lavoratori c'è stato un vantaggio non trascurabile, si è aperta la possibilità di sperimentare un lavoro e di formarsi un'esperienza che prima era difficile da realizzare.

Non sono mancate di sicuro le situazioni di disagio per molti lavoratori e gli abusi da parte delle imprese, ma quest'ultimi hanno riguardato più la pubblica amministrazione che il settore privato.

Con il decreto legislativo 276/2003 il contratto di lavoro a progetto (co.co.pro.) ha sostituito il contratto di collaborazione coordinata e continuativa (co.co.co.), il decreto disponeva che tali collaborazioni potevano essere instaurate soltanto riconducendole ad uno o più progetti specifici o programmi di lavoro o fasi di esso, la cui gestione fosse autonomamente affidata al collaboratore.

Il cambiamento è dipeso da una serie di fattori economici e sociali del mercato del lavoro tra i quali la comparsa di nuovi lavori per lo più connessi alla diffusione del terziario, e lo sviluppo di figure professionali con notevoli margini di autonomia organizzativa.

L'elemento di novità risiede dunque nel progetto, che assume una assoluta centralità nell'economia del contratto.

Il legislatore individua quindi alcuni requisiti caratterizzanti il progetto: i progetti devono essere specifici, cioè si devono riferire ad un'attività non

generica, debbono inoltre essere determinati al momento della stipulazione del contratto e assumere carattere temporaneo, vincolo desumibile dall'espressa richiesta di indicazione della durata, determinata o determinabile, della prestazione di lavoro.

Nel contratto a progetto la durata del rapporto è funzionale alla realizzazione del progetto, programma di lavoro o fase di esso, in regime di totale autonomia, ed il contratto si risolve al momento della realizzazione del progetto stesso.

Tutti questi rapporti dovevano avere quindi un termine, determinato o determinabile, in relazione alla durata del progetto o programma.

Nonostante la riforma e il graduale assorbimento dei co.co.co., il lavoro a progetto lascia a tale figura notevoli margini di sopravvivenza, permangono infatti nell'area delle collaborazioni coordinate e continuative le professioni intellettuali iscritte in appositi albi professionali, i co.co.co. conclusi con le pubbliche amministrazioni, gli agenti e i rappresentanti di commercio e i collaboratori occasionali (De Luca Tamajo, 2003).

### **3.3. Le implicazioni organizzative della flessibilità del lavoro nell'attività di *event management***

Il parere ormai condiviso dagli studiosi e dagli operatori d'azienda è che la realizzazione di un evento sia un progetto complesso al quale partecipano attori differenti, ognuno dei quali apporta un contributo economico, di know how, di relazioni e di esperienze.

L'evento si basa su un progetto articolato che risulta da “una attività complessa, unica, con un inizio ed una fine predeterminate, che viene svolta con risorse organizzate, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo, per raggiungere degli obiettivi predefiniti, rispettando vincoli di costo, tempo e qualità” (Archibald, 1995; p. 49).

Si riconoscono quindi notevoli implicazioni organizzative in relazione al tema degli eventi, soprattutto perché la complessità delle interazioni tra i diversi attori coinvolti genera un fabbisogno di coordinamento sia a livello macro, tra gli attori stessi, che a livello micro, tra i lavoratori dipendenti e volontari impegnati nelle diverse organizzazioni.

Ad un livello di analisi macro, il coordinamento si impone tra gli attori coinvolti nell'evento, tra l'organizzazione specializzata, temporanea o permanente, e altri enti pubblici o privati. Per attuare tale forma di coordinamento prevalgono meccanismi di istituzionalizzazione formalizzati che in alcuni casi sono supportati da un sistema di incentivazione con una struttura ad hoc, di natura temporanea.

A livello micro si riscontrano elevati livelli di incertezza e complessità informativa. La varietà dei fattori coinvolti nella realizzazione di un evento non consente una chiara assegnazione dei ruoli e delle responsabilità, riconoscendo l'importanza di regole tacite, comunicazione informale, meccanismi sociali e culturali e mutuo aggiustamento.

Le implicazioni di tale incertezza risultano evidenti sia in termini di organizzazione del lavoro sia con riferimento alle politiche di gestione delle risorse umane.

L'adozione di un approccio strategico alla gestione delle risorse umane si propone di sostenere la missione e gli obiettivi dell'evento determinando benefici in termini di (Bowdin *et al.*, 2006): contenimento dei costi; migliore qualità; maggiore efficienza organizzativa; valorizzazione delle performance e rispetto degli obblighi sociali e legali.

La soluzione al problema dell'incertezza consiste nel mettere in atto una programmazione delle risorse umane che risulti quanto più flessibile possibile, in grado di porre l'azienda in condizione di affrontare con successo i diversi scenari che le si presentano.

In particolare il tema degli eventi è stato sempre analizzato in un'ottica operativa senza elaborare un modello teorico; si predispongono schemi universalmente applicati senza un supporto teorico completo, che adottano per lo più schemi e nozioni tipiche del *project management*.

La problematica strutturale ricorrente negli studi organizzativi relativa alla divisione del lavoro, richiede che l'attribuzione dei compiti sia altamente mutevole, in ogni fase dell'organizzazione degli eventi i compiti mutano significativamente; la variazione costituisce un aspetto critico, soprattutto perché intervengono organizzazioni altamente innovative e pertanto mutevoli.

Ulteriore problematica strutturale nell'ambito degli studi di organizzazione aziendale è il crescente fabbisogno di coordinamento adottando meccanismi basati su regole tacite, comunicazione informale, socializzazione, norme e regole, gruppo ed autorità.

La scelta di un approccio organizzativo allo studio degli eventi permette di prendere in esame fattori spesso tralasciati dall'approccio di matrice gestionale.

In particolare si considera uno schema di analisi più ampio con modelli organizzativi basati sulla scelta di internalizzare o esternalizzare l'attività di organizzazione e gestione degli eventi, di definire modalità formali e informali per lo svolgimento di tale attività o di considerare fattori contingenti come elementi critici in sede di pianificazione e organizzazione dell'evento.

Un elemento rilevante e cruciale nel contesto organizzativo degli eventi risulta la gestione dei volontari, poiché gran parte della forza lavoro è costituita proprio da quest'ultimi.

Le principali motivazioni che giustificano il ricorso ai volontari potrebbero essere sintetizzate nella possibilità di espandere la forza lavoro nel momento in cui risulti necessario, senza aggravare notevolmente i costi, nell'aumentare la

qualità dei servizi offerta ai clienti grazie ai ruoli di contatto che queste figure il più delle volte ricoprono, nel contribuire alla creazione di uno spirito di comunità e allo stesso modo ad una integrazione delle diversità.

Il volontariato si sostanzia però in compiti di breve durata, a differenza dell'attività prestata dai lavoratori dipendenti, ma nonostante ciò deve sussistere un'integrazione della forza lavoro, per sviluppare nei confronti dei primi un forte senso di appartenenza al team.

La presenza di un numero crescente di volontari ai quali affidare le attività di organizzazione degli eventi non costituisce l'unica peculiarità nell'ambito di tale area, basta ricordare infatti il frequente ricorso a forme di lavoro flessibile al fine di rispondere prontamente al fabbisogno di espansione o riduzione dell'organizzazione in termini di numero di risorse impiegate.

L'applicazione di tali forme contrattuali può consentire di gestire efficacemente l'incertezza e la complessità tipiche di tale settore, in quanto permette di mantenere buoni livelli di stabilità/flessibilità delle risorse umane necessarie.

### **3.4. Le configurazioni organizzative per l'organizzazione di eventi e la flessibilità del lavoro**

La ricerca di flessibilità nelle relazioni di lavoro conduce le aziende ad adottare determinate condizioni organizzative.

Gli studi organizzativi prevalenti affermano che la gestione della complessità si rende possibile adottando modelli e logiche di tipo reticolare.

La realizzazione di un evento, essendo un processo alquanto complesso, richiede l'adozione di un assetto organizzativo con modalità di coordinamento diverse: la prima verticale, specializzata per funzione, e la seconda orizzontale, finalizzata al singolo progetto.

Nell'ambito dell'*event management* spesso risulta opportuno utilizzare forme organizzative temporanee, e quindi task force o gruppi di azione per gestire specifici compiti.

Un modello di organizzazione particolarmente diffuso in tale ambito è appunto il teamwork, un gruppo di lavoro nel quale due o più individui interagiscono per il raggiungimento di un obiettivo comune, con una struttura orizzontale basata su programmi o processi temporanei.

Ma le configurazioni maggiormente utilizzate in un'ottica di *event management* sono classificabili in: organizzazioni specialistiche; organizzazioni interne e organizzazioni ad hoc.

Le *organizzazioni specialistiche* sono aziende dotate di una struttura stabile e permanente, impegnate nell'organizzazione e gestione di un pacchetto di servizi che concorrono alla realizzazione dell'evento (Varriale, 2006; p. 83).

Sono quindi aziende la cui attività *core* è l'organizzazione di eventi e che impiegano personale specializzato in tal senso; l'evento è visto come un pacchetto di servizi, costituito da un servizio centrale volto a soddisfare la clientela e da vari servizi periferici, ausiliari al primo, che offrono valore aggiunto al servizio nel suo complesso.

La competenza organizzativa è proprio la capacità di organizzare eventi in maniera competitiva, sfruttando le potenzialità dei servizi periferici.

La realizzazione di un evento, concepito in tal senso, pone problematiche di tipo gestionale ed organizzativo, visto il coinvolgimento di un elevato numero di attori e la complessità e l'incertezza tipica di tale settore.

Si richiede quindi la costituzione di reti di relazioni stabili, basate sulla fiducia e sulla conoscenza reciproca, con una cultura comune e la condivisione delle stesse finalità e degli stessi valori in modo tale da creare forme di controllo sociale che governino l'incertezza e che evitino comportamenti opportunistici, tipiche dei "mercati c".

Inoltre la richiesta continua di maggiore flessibilità e tempestività è sorretta da una forma organizzativa che è l'adhocrazia, caratterizzata da un sistema di nodi o poli di competenze che possono essere aggregati secondo le diverse necessità e dove gli attori sono tutti posti sullo stesso piano.

I principali meccanismi di integrazione di tale forma organizzativa sono la comunicazione diretta, la decisione congiunta e la negoziazione tra le parti.

Le *organizzazioni interne* prevedono una particolare configurazione di organizzazione dell'evento: l'azienda stessa predispone al proprio interno una unità organizzativa, permanente o transitoria, con il compito di realizzare l'evento<sup>21</sup>.

Se l'organizzazione degli eventi rappresenta un'attività frequente sarà predisposta una unità organizzativa stabile, specializzata in tale ambito.

Se invece l'organizzazione degli eventi risulta un'attività occasionale, l'organizzazione e la gestione sarà affidata ad un team di lavoro temporaneo.

L'assetto organizzativo maggiormente utilizzato sarà la forma a matrice con una logica organizzativa doppia, fondata sia sulla specializzazione funzionale sia sulla specializzazione per prodotto o progetto, in questo caso l'evento.

Tale logica organizzativa doppia richiede meccanismi di coordinamento come la gerarchia che si esprime nelle due figure di responsabili di prodotto, evento, e di funzione; la programmazione delle attività interne per un efficace svolgimento sia delle attività tipiche dell'azienda sia dell'occasionale attività di realizzazione dell'evento; sistemi di incentivazione e processi di decisione congiunta (Grandori, 1999; p. 471).

La matrice è una forma organizzativa caratterizzata da autorità e processi di decisione e comunicazione orizzontali e trasversali, utilizzata soprattutto in

---

<sup>21</sup> Classico esempio sono le convention aziendali che l'azienda organizza internamente, evitando di esternalizzare tali attività.

condizioni di elevata incertezza e complessità poiché si adatta facilmente ad un contesto competitivo e dinamico.

I problemi di tale struttura dipendono soprattutto dalla fitta rete di relazioni, dalla presenza di troppe persone coinvolte nel processo decisionale e dai conflitti interpersonali che si potrebbero creare durante incontri o riunioni.

Le *organizzazioni ad hoc* rappresentano aziende temporanee, costituite per una durata prestabilita, per l'organizzazione di un singolo evento<sup>22</sup>.

Tale tipologia organizzativa permette di creare una fitta rete di relazioni sia interne che esterne, e quindi una rete di rapporti tra attori diversi che seguono un progetto comune.

Essendo però un'organizzazione temporanea si crea l'impossibilità di beneficiare delle precedenti esperienze organizzative, di standard e routine.

Le caratteristiche basilari di tale forma organizzativa sono: l'unicità, la temporaneità e l'interfunzionabilità nonché il tempo, il task e il team.

L'unicità poiché il processo operativo non può seguire una routine.

La temporaneità in quanto il processo ha una collocazione temporale ben definita.

L'interfunzionabilità si riferisce alle risorse che devono condividere, seppur temporaneamente, determinati valori.

La dimensione temporale risulta importante vista la durata prestabilita dell'organizzazione.

---

<sup>22</sup> Il più delle volte sono costituite per la realizzazione di megaeventi come i Giochi Olimpici.

Il task è la ragione d'essere di tale forma organizzativa, ed è determinata dall'esistenza di un progetto da realizzare, nel nostro caso dell'evento.

Il team è rappresentato dal gruppo di lavoro, costituito temporaneamente, impegnato nello svolgimento dell'evento, che il più delle volte è formato da volontari.

Le organizzazioni temporanee rappresentano uno strumento per superare l'inerzia delle organizzazioni permanenti, ma non è detto che l'organizzazione istituita esclusivamente per realizzare un evento non possa assumere poi il carattere della stabilità creando un vantaggio in termini di memoria organizzativa e sfruttando standard e routine.

## **CAPITOLO IV : L'esperienza di Pepita Promoters**

### **4.1. Pepita Promoters s.n.c.: caratteristiche peculiari<sup>23</sup>**

Pepita Promoters s.n.c. è un'organizzazione specialistica impegnata nell'organizzazione e gestione degli eventi. Nasce come referente unico per imprese e pubbliche amministrazioni per la pianificazione delle attività di informazione e comunicazione rivolte al mercato, ai media e alla stampa; specializzata poi nel settore dei servizi inerenti l'ideazione e la realizzazione di eventi culturali e aziendali.

I servizi che l'agenzia offre hanno come punto di partenza lo studio di strategie di comunicazione per dare maggiore visibilità ad iniziative promosse da Enti pubblici o privati, operando nel campo della promozione, dell'organizzazione e dell'ufficio stampa, di manifestazioni, festival, rassegne, mostre, convegni ed eventi speciali.

Essa si occupa dunque di organizzare e curare avvenimenti di differente natura e dimensione: fiere, meeting, presentazioni di prodotti e servizi ed eventi di natura culturale.

Il suo lavoro spazia dalla più semplice redazione di un comunicato stampa all'organizzazione di conferenze, dalle pubbliche relazioni all'allestimento logistico ed estetico di speciali manifestazioni.

---

<sup>23</sup> Tali informazioni sono state raccolte grazie ad interviste realizzate con la dott. Cristina Radi, giornalista pubblicista, membro della s.n.c. e grazie alla consultazione del sito web aziendale [www.pepitapromoters.com](http://www.pepitapromoters.com).

La lunga esperienza nel settore culturale permette alla società di ideare e organizzare eventi culturali ad hoc per le aziende, che scelgono di legare il proprio marchio a manifestazioni culturali di prestigio.

I creativi che collaborano con Pepita Promoters, operano da diversi anni nei campi della produzione multimediale, artistica e nella promozione commerciale, garantendo, ciascuno nell'ambito della sua competenza, un'alta qualità professionale affinché si possa raggiungere il miglior risultato.

La Pepita Promoters progetta e realizza eventi come congressi, conferenze, seminari, mostre e serate di gala, garantendo un'assistenza completa e curando ogni minimo dettaglio, grazie anche all'ausilio di professionisti attivati dalla società a seconda delle diverse esigenze.

Oltre all'attività congressuale, la Pepita Promoters offre assistenza turistica (booking alberghiero e prenotazione della biglietteria aerea e ferroviaria), servizi di *catering*, laboratori, seminari e corsi professionali post-laurea nel campo della comunicazione e ufficio stampa, nonché trasferte, escursioni e visite guidate.

Si occupa inoltre di attività di allestimenti e scenografie, servizi tecnici, audiovisivi e fotografici; offre assistenti e segreteria pre e post congressuale, servizi di traduzione e interpretariato, consulenza e realizzazione di gadget aziendali e regalistica speciale.

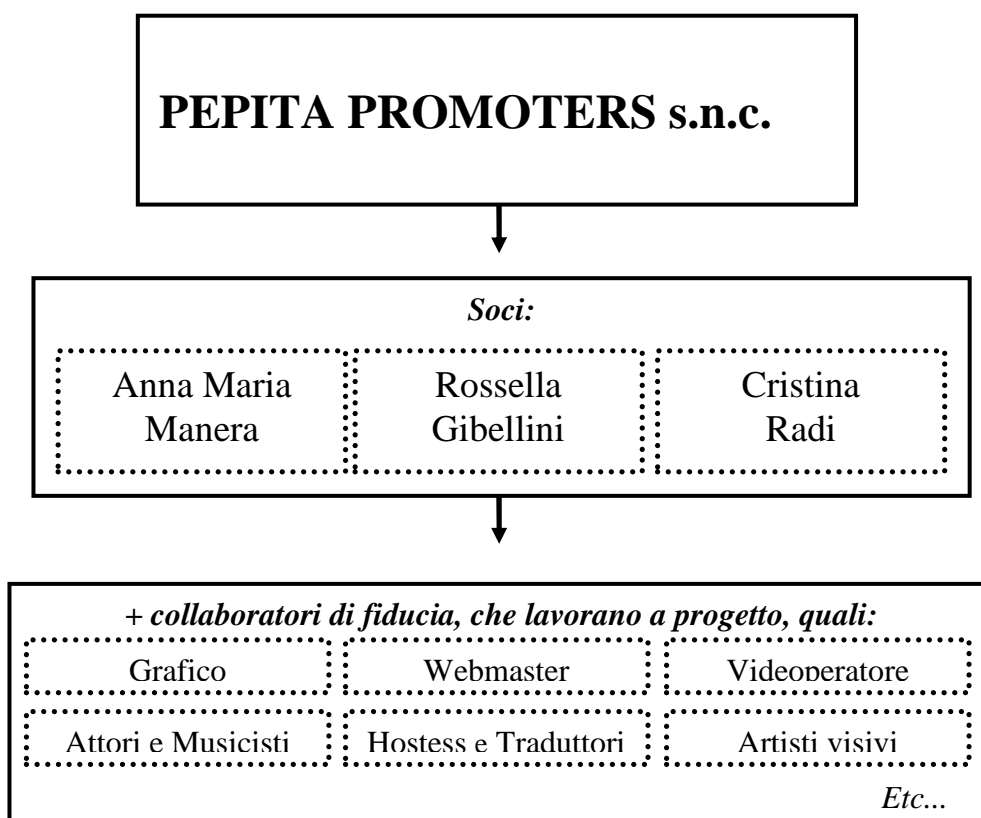
Tutto ha inizio nel 1997 dopo l'incontro, ad un corso post-laurea sulla promozione della cultura delle donne, delle tre socie: Anna Maria Manera, Rossella Gibellini e Cristina Radi.

La Pepita Promoters si costituisce nel gennaio del 2003 sotto forma di società in nome collettivo, grazie anche alla vincita di un bando per le nuove realtà imprenditoriali, indetto dalla Provincia di Bologna.

La società ha un organico composto dalle sole tre socie, che si avvalgono, all'occorrenza, di risorse esterne stipulando forme contrattuali flessibili, in particolar modo contratti a tempo, di durata variabile o a progetto.

Collaborano infatti con la società molti liberi professionisti che lavorano a progetto, attivati a seconda delle diverse esigenze.

**Figura n. 3** – *L'organigramma di Pepita Promoters*



Fonte: ns. elaborazione.

La società nasce originariamente come ufficio stampa, specializzata soprattutto nel settore culturale e rivolta quindi a mostre, teatro, cinema, fumetti, dedicandosi poi anche all'organizzazione di eventi e non seguendo la strada della specializzazione, ma occupandosi di manifestazioni e settori differenti, in modo tale da poter diversificare i rischi relativi ai clienti, operando in svariate aree dato proprio il diverso contenuto dell'evento.

Inoltre la società tende a internalizzare i suoi servizi, erogandoli direttamente attraverso risorse assunte temporaneamente a seconda dell'esigenza (hostess, interpreti e artisti vari) e preferendo gestire in prima persona l'evento.

Nell'ambito della vasta gamma di servizi che la Pepita Promoters offre per le diverse categorie di eventi curati, si manifesta una scarsa formalizzazione delle procedure, si seguono piuttosto dei criteri come linea guida, dal momento che referente del cliente può essere una qualsiasi delle tre socie<sup>24</sup>.

I diversi step che si seguono nell'andare ad organizzare e gestire gli eventi sono così sintetizzabili: in primo luogo ascoltare le esigenze del cliente, stabilire poi un contatto con i fornitori, stipulare un preventivo abbastanza dettagliato che potrebbe variare in sede di realizzazione dell'evento stesso, convocare nuovamente i fornitori per analizzare il progetto, mettere finalmente in pratica tutti gli aspetti programmati nel piano di lavoro, effettuare un'analisi post-evento, stabilire eventuali riunioni con il cliente per verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e discutere in dettaglio eventuali criticità.

---

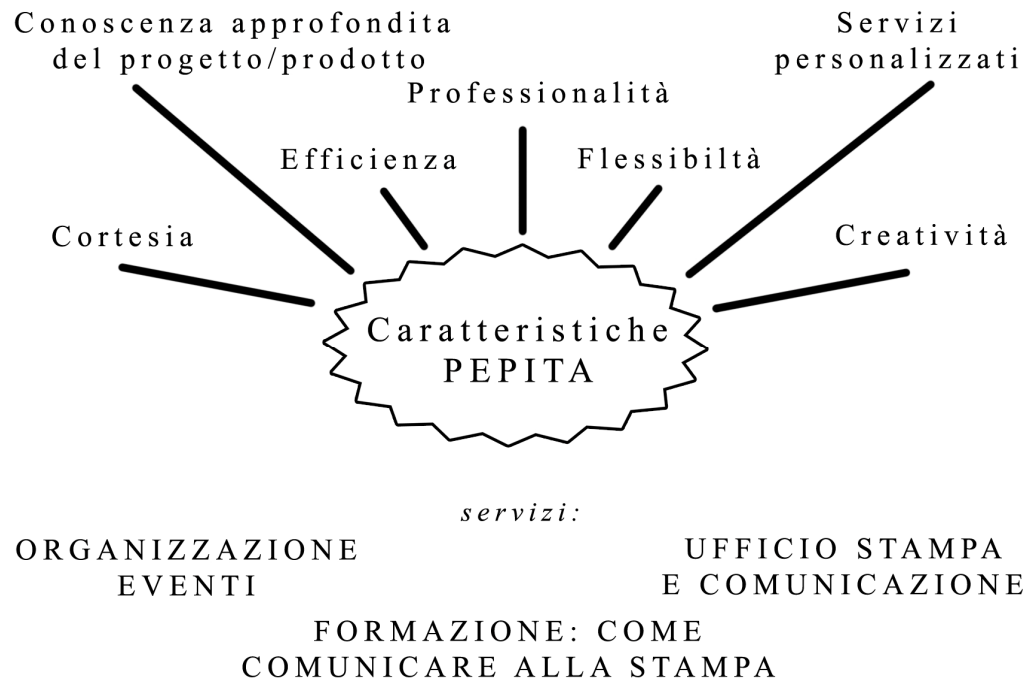
<sup>24</sup> O tutte e tre le socie se si sta organizzando un evento di notevoli dimensioni.

Le fasi essenziali per l'esecuzione dell'evento, perseguendo una filosofia di *project management*, risultano quindi: l'ideazione, la progettazione, la realizzazione del piano strategico, lo svolgimento e la chiusura dell'evento, con un'attenzione particolare nei confronti delle criticità e delle linee guida per gestire i rischi connessi alla realizzazione stessa dell'evento (*risk management*).

La forza di Pepita Promoters sta proprio nella diversa formazione delle tre socie; ciò crea una sinergia di conoscenze, oltre che un diverso tipo di approccio ai problemi.

Punto di forza la flessibilità della struttura, funzionale ad una situazione molto diffusa di associazioni culturali, compagnie teatrali, imprese o anche Enti, che non sono dotati di un proprio ufficio stampa interno e vogliono promuovere le loro iniziative. Un'agenzia flessibile è in grado di seguire contemporaneamente progetti di diversa natura, moltiplicando esponenzialmente i contatti con le realtà più varie. Inoltre l'idea progettuale dell'agenzia, vista anche la richiesta di mercato, è quella di creare nuove sinergie con strutture simili per flessibilità, per offrire al cliente un servizio ancor più ampio di comunicazione integrata.

**Figura n. 4-** *Lo stile della Pepita Promoters*



Fonte: *ns. elaborazione.*

## **4.2. Un esempio pratico: l'evento "serata di gala per l'azienda Tech"**

La partecipazione ad una fiera, la realizzazione di una convention o di una serata di gala, che dia visibilità all'azienda e ne celebri i momenti più importanti, possono a volte essere motivo di grande stress per lo staff. Un'organizzazione curata in ogni dettaglio e la richiesta di servizi più vari è invece per la Pepita Promoters una sfida stimolante, alla ricerca del miglior rapporto qualità/prezzo.

Lo sguardo artistico è il tratto peculiare che contraddistingue la società nell'organizzazione di eventi aziendali e soprattutto nella realizzazione di eventi culturali, in particolare per quell'azienda che voglia dare un messaggio di creatività e originalità ai suoi interlocutori.

L'attività si basa soprattutto su un approccio orientato al cliente, in cui lo staff, le soluzioni, i processi e le procedure gravitano attorno ad ogni loro esigenza ed aspettativa. Attraverso un'analisi completa dell'azienda e dei suoi interessi si vanno ad identificare le soluzioni più idonee ad apportare benefici tangibili, condividendo idee ed esperienze che si trasformano in vantaggi.

Un esempio significativo di tale attività può essere l'evento organizzato per l'azienda Tech. In collaborazione con Claudia Kristofics-Binder dell'agenzia PR & Event Management di Vienna, Pepita Promoters ha curato l'organizzazione della serata di gala per l'azienda statunitense Tech, che produce pneumatici per auto.

Nella splendida cornice di Villa Clelia a Bologna, la Pepita si è occupata della gestione di tutti i dettagli per la migliore riuscita della serata: dal catering, alla gestione tecnica, alla degustazione guidata dei vini, all'intrattenimento spettacolare con musica, cabaret e danza del ventre.

“Villa Clelia è un complesso di verde che ripropone un modello di natura miniaturizzata con ruscello, valli e colline percorso da sinuosi sentieri che si sviluppano in passeggiate all’ombra degli alberi. Essa sorge dove un tempo, verso la fine del ‘700, le suore Domenicane del convento bolognese di Santa Maria Nuova, erano proprietarie di un “predio” (podere) di circa due ettari, con un edificio colonico, adibito a residenza della famiglia del mezzadro, ed altri fabbricati necessari all’attività agricola. Dal 1976, dopo l’arrivo a Bologna dell’esercito francese e la costituzione di un governo repubblicano, le proprietà ecclesiastiche furono dichiarate beni nazionali e messe in vendita, così il podere passò nelle mani di diversi proprietari, e solo nel 1972 spettò all’attuale proprietà denominata Finpaioli s.r.l., la quale ha proceduto a lavori di sistemazione e restauro, per dotare la villa di tutte le attrezzature e gli impianti necessari a farne un centro di attività sociali, destinato soprattutto a soddisfare le esigenze delle aziende. Nel meraviglioso complesso vengono organizzati ricevimenti, cerimonie, meeting, feste private, banchetti e serate di gala”<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Fonte: [www.villaclelia.com](http://www.villaclelia.com).

La Villa è stata dunque scelta quale sede della manifestazione per il suggestivo scenario che ripropone e per la vasta gamma di servizi che riesce ad offrire.

L'organizzazione della serata di gala prevedeva dunque l'affitto della Villa, il servizio di navetta per il trasporto dei partecipanti dall'albergo a Villa Clelia e ritorno, aperitivo e cena per 100 partecipanti, degustazione dei vini, spettacolo dal vivo e assistenza tecnica, con un programma dettagliato che alternava la cena a diversi momenti di svago.

Per l'evento le variabili critiche presentano una particolarità ed un'incidenza significative. In primo luogo, l'incertezza dell'evento non è elevata soprattutto in termini di numero, lo è maggiormente in termini di difficoltà di imprevisti da gestire, collegati alla necessità da parte della società organizzatrice di risolvere ogni problema o emergenza al fine di evitare ripercussioni sulla propria immagine e quindi sulle proprie opportunità di affari.

Anche la complessità costituisce una variabile di forte incidenza unita all'importanza dell'evento. In tale contesto forme di complessità legate ai compiti, o a problemi relazionali risultano poco incidenti, grazie soprattutto al programma dettagliato predisposto dalla Pepita, e all'ausilio dei professionisti che collaborano con la società da diversi anni.

Gli attori coinvolti in tale attività di organizzazione sono rappresentati, in primo luogo, dalla società organizzatrice e responsabile Pepita Promoters s.n.c., alla quale è stato commissionato il progetto dall'azienda Tech, e dall'agenzia PR

& Event Management di Vienna. Ai tre attori principali, qualificati come organizzatori e cliente dell'evento, si aggiungono altri soggetti in qualità di fornitori di servizi di allestimento, di artisti e tecnici.

La Pepita Promoters grazie alla sua competenza ed esperienza ha organizzato e gestito l'evento curando ogni dettaglio e garantendo un coordinamento efficace con tutti gli attori intervenuti grazie ad una continua comunicazione e meccanismi di feedback.

## BIBLIOGRAFIA

- AIDEA (2001), *Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende: aziende di servizi*, Mc Graw Hill, Milano.
- Antonacci C. (2005), *Il lavoro a progetto:le co.co.co. dopo a riforma Biagi*, Giuffrè, Milano.
- Archibald R.D. (1995), *Project management:la gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano.
- Baglieri E. (1999), *Organizzare e gestire progetti:competenze per il project management*, Etas, Milano.
- Baldini M., Miola A. e Neri A.P. (2005), *Lavorare per progetti:project management e processi progettuali*, Franco Angeli, Milano.
- Barbier J.C. e Nadel H. (2002), *La flessibilità del lavoro e dell'occupazione*, Donzelli, Roma.
- Bateson J.E.G. (2000), *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano.
- Bonazzi M. (2002), Eventi, uno strumento che attira il consumatore, *Agrigiornale del commercio*, vol. 16, pp. 18-19.
- Bowdin G., Allen J., O'Toole W., Harris R. e McDonnell I. (2006), *Event Management*, Elsevier Ltd, Australia.
- Castellani P. (2004), Spunti di riflessione sull'organizzazione di eventi, *Sinergie*, vol. 22, pp. 361-397.
- Cercola R. (1990), *La gestione della qualità nell'impresa dei servizi*, Cedam, Padova.
- Cocco R. e Pozzi L. (2001), *I servizi di base:l'organizzazione di eventi in Invernizzi E. , (a cura di), Relazioni pubbliche:le competenze,le tecniche e i servizi di base*, Mc Graw Hill, Milano.
- Corso M. e Ferrario F. (1993), Sviluppo e Organizzazione, *Project management e apprendimento organizzativo*, p. 77.
- De Litala L. (1958), *Contratti speciali di lavoro*, Utet, Torino.
- De Luca Tamajo R. (2003), *Dal lavoro parasubordinato al lavoro a progetto*, in [www.lex.unict.it](http://www.lex.unict.it).
- De Maio A. (1994), *Gestire l'innovazione e innovare la gestione:teoria del project management*, Etas Libri, Milano.
- De Vita P. (1993), *Marketing operativo e marketing strategico*, Utet, Milano.
- D'Egidio F. (2000), *Il global service management(GSM):un approccio globale vincente alla nuova era dei servizi*, Franco Angeli, Milano.
- Del Punta R. (2003), *La scomparsa dei co.co.co. , in www.lavoce.info*.
- Devoto G. e Oli G.C. (1990), *Il dizionario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze.
- Ferrara M. (1996), *Flessibilità del lavoro e relazioni di agenzia*, Giappichelli Editore, Torino.
- Ferrara M. (2005), *La gestione del lavoro flessibile*, Giappichelli Editore, Torino.
- Ferrari S. (2002), *Event marketing:i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, Cedam, Padova.
- Ferraro G. (1998), *I contratti di lavoro*, Cedam, Padova.
- Graham R.J. (1990), *Project management:cultura e tecniche per la gestione efficace*, Guerini e associati, Milano.

- Grandori A. (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Haynes M.E. (1992), *Project management:dall'idea all'attivazione*, Franco Angeli, Milano.
- Laganà A. (2004) , *Il lavoro a progetto nella legge Biagi*, in [www.diritto.it](http://www.diritto.it).
- Lambin J.J. (2004), *Marketing strategico e operativo:market driver management*, Mc Graw Hill, Milano.
- Lovejoy S. (1994), *Gestire con successo un progetto:un approccio sistematico per realizzare i risultati voluti*, Franco Angeli, Milano.
- Lunardon F. (2004), *IV. Tipologie contrattuali a progetto e occasionali. Certificazioni dei rapporti di lavoro*, Ipsa, Milano.
- Magnani M. e Spataro S.(2004), *Il lavoro a progetto*, in [www.lex.unict.it](http://www.lex.unict.it).
- Martinelli F. (2000), *L'economia dei servizi*, Il Mulino, Bologna.
- Martino A. (2000), *Project management*, in [www.cnipa.it/servizi](http://www.cnipa.it/servizi).
- Maruani M., Reynaud E. e Romani C. (1990), *La flessibilità del lavoro in Italia*, Angeli, Milano.
- Muzi Falconi T. (2003), *Quale cultura dell'evento?*, intervento del Congresso della Pubblicità, Roma 25-26-27 ottobre 2003, in [www.ferpi.it](http://www.ferpi.it).
- Negro G. (1996), *Organizzare la qualità nei servizi. Un modello per l'eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi*, Il Sole 24 Ore libri, Milano.
- Nepi A. (2001), *Introduzione al project management:che cos'è,come si applica,tecniche e metodologie*, Guerini, Milano.
- Nicoletti B. (1979), *Sviluppo e Organizzazione, Le aziende di servizi*, p. 19.
- Pecchenino M. (2002), *Organizzare gli eventi:come gestire convegni,manifestazioni e feste per la comunicazione d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Pedrazzoli M.(2003), *Tipologie contrattuali a progetto e occasionali*, in [www.lex.unict.it](http://www.lex.unict.it).
- Pelliccelli G. (1997), *Il marketing dei servizi*, Utet, Torino.
- Protto S. (2004), *Concetti e strumenti di project management*, Franco Angeli, Milano.
- Razza E. (1980), *Economia pubblica, Aspetti organizzativi delle aziende di servizi*, p. 311.
- Romenti S. (2005), *Valutare i risultati della comunicazione:modelli e strumenti per misurare la qualità delle relazioni e della reputazione*, Franco Angeli, Milano.
- Rossi G. (1987), *Project management. Le tecniche di gestione dei progetti*, Isedi, Torino.
- Stoquart J. (1992), *Il marketing-evento*, Franco Angeli, Milano.
- Tonchia S. (2003), *Sviluppo e Organizzazione, Il project management*, pp. 65-79.
- Tonchia S. (2001), *Il project management:come gestire il cambiamento e l'innovazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Var Den Wagen L. (2005), *Event Management for tourism, cultural, business and sporting events*, second edition, Pearson Education Hospitality Press, Australia.
- Varriale L. (2006), *L'organizzazione degli eventi*, Giappichelli Editore, Torino.
- Vettese A. (2002), *Project management*, Il Sole 24 Ore, Milano.