



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"MUSICA E PERFORMANCE:
ACTIVITY BASED COSTING APPLICATO AI CONCERTI"**

RELATORE:

CH.MO PROF. FABRIZIO CERBIONI

LAUREANDA: CHIARA TRAMARIN

MATRICOLA N. 1114660

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1	4
1. Gli Eventi	4
1.1. Il Concerto	7
1.2. Project Management E Progettazione Del Concerto	8
CAPITOLO 2	14
2. Programmazione e Controllo	14
2.1. Variabili e indici di controllo	20
2.2. Tipologie Di Costi	21
CAPITOLO 3	23
3. Metodologie Di Analisi Dei Costi (ABC)	23
3.1. Vantaggi E Svantaggi dell'Activity Based Costing	28
CONCLUSIONI	31
BIBLIOGRAFIA	35
SITOGRAFIA	36

INTRODUZIONE

La parola evento comprende ed esprime una moltitudine di significati, sensi e suggestioni che lasciano ampia libertà di trattamento della parola stessa. In particolare “l’evento (dal latino eventus -us, der. di evenire «accadere, riuscire») rappresenta un fatto che si è già verificato o che si può verificare, è il risultato di un divenire, un movimento, una dinamica per qualcosa che viene fuori, emerge e di conseguenza comunica e mette in relazione cose e persone”¹. Altri lo definiscono come un’esperienza unica, organizzata con un fine specifico che può essere pubblico o privato. Per Donald Getz² esso “è un’opportunità per fare un’esperienza di divertimento o di piacere, sociale o culturale, al di fuori della normalità e delle esperienze di tutti i giorni”. Per J. Goldblatt³ “rappresenta un momento unico nel tempo che soddisfa bisogni specifici”. Secondo l’International Festival and Events Association (IFEA) un evento è un “dispositivo narrativo” a scala territoriale determinato dalla coniugazione di codici differenti (linguistici, iconici, spettacolari, sensoriali, ecc.) che, in un ambito spazio-temporale definito e circoscritto, generano o sviluppano il senso di appartenenza di un individuo ad una “comunità” di riferimento. Numerosi altri studiosi e autori condividono queste affermazioni, anzi sono in continua fase di studio per accordarsi su un’unica definizione; cosa che sembra alquanto impossibile vista la soggettività del tema.

Gli eventi sono utilizzati da tutte le tipologie di organizzazioni siano esse non-profit o profit e pubbliche o private; rappresentano strumenti molto potenti che presentano numerosi vantaggi e se ben sfruttati possono contribuire fortemente agli obiettivi che una organizzazione si è data. L’evento richiede una forte capacità di pianificazione, grosse dosi di creatività, capacità di gestione e attitudine a coordinare competenze diverse. Per realizzare un evento non ci si deve concentrare solamente sulle disponibilità o la reperibilità di risorse economiche, ma anche su altri numerosi fattori. La sua importanza inoltre è data dalla flessibilità a cui si predispone (basti pensare alle innumerevoli tipologie che vi esistono).

Da un punto di vista storico si ritiene che la nascita dell’evento inteso nelle sue varie forme, sia fatta risalire all’epoca degli antichi egiziani, greci e romani (es. Olimpiadi di Atene) per poi proseguire negli anni seguenti; in particolare nel Rinascimento si potevano ammirare tornei equestri e manifestazioni che vedevano impegnati famosi cavalieri. La passione per gli eventi è poi esplosa alla fine della seconda guerra mondiale assorbendo, per fortuna, la

¹ Lucio Argano, Alessandro Bollo, Paolo Dalla Sega “ Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico”, ed. Franco Angeli, Milano 2018, pag. 15.

² Donald Getz “Event Management & Event Tourism”, ed. Cognizant Communication Corporation, New York 2005, pag. 24.

³ Joe Goldblatt “Special events and special event production”, ed. John Wiley&Sons Inc., New York 2005, pag. 6.

naturale tendenza umana all'incontro ed al confronto fino ad arrivare ad oggi dove si può riscontrare una fase di forte espansione testimoniata dalla frase "Tutti vogliono fare eventi, tutti vogliono partecipare ad eventi"⁴. Data quindi l'importanza e la visibilità degli eventi ho deciso di approfondire questo tema da un punto di vista economico e prendendo ispirazione da quest'ultima citazione, nei capitoli seguenti analizzeremo la struttura e l'organizzazione degli eventi, in particolare degli eventi musicali o concerti, focalizzandoci sull'analisi delle performance basata sull'activity based costing degli stessi.

⁴ Sergio Cherubini, Enrico Bonetti, Gennaro Iasevoli, Riccardo Resciniti "Il valore degli eventi; valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali" , ed. Franco Angeli, Milano 2009, pag. 13.

CAPITOLO 1

1. Gli Eventi

Poiché l'evento ha lo scopo di promuovere, comunicare ed educare, la sua organizzazione è tutt'altro che facile e non è solo questione di competenze tecniche. Organizzare un evento richiede risorse, non solo in termini di denaro ma anche in termini di tempo e competenze. L'evento è un potente strumento che deve avere una strutturata collocazione all'interno di una strategia di comunicazione e promozione dell'organizzazione. Occorre dunque, prima di procedere alle modalità di organizzare l'evento, svolgere una riflessione sugli obiettivi. Il primo passo è dunque avere una chiara visione di chi è l'organizzazione, ovvero il soggetto che svolge attività di mediazione tra il sistema artistico e culturale, tra le aziende o gli enti pubblici ed i vari tipi di pubblico che fruiscono delle iniziative organizzate attraverso la conduzione di progetti che comprendono interventi di tipo gestionale, programmatico, organizzativo e di servizio. L'organizzatore di eventi è in grado di mantenere e coordinare reti di relazioni complesse e organizzare una comunicazione efficace e mirata in funzione di un'idea o di un'iniziativa specifica. Si tratta di definire quale sia la sua vision, la sua mission e i suoi obiettivi. Identificati tali obiettivi, si dovrà procedere identificando. Alla luce degli stessi, i mezzi più appropriati per il loro conseguimento, considerando le risorse disponibili. L'efficacia e la laboriosità sono elementi distintivi dell'evento. È per questo che impone una corretta valutazione degli obiettivi dell'organizzazione, degli obiettivi in termini di promozione, delle risorse a disposizione e della loro allocazione, nella logica del più efficace mix di strumenti utilizzabili per il raggiungimento degli scopi.

Come già detto l'evento è uno strumento molto potente ed efficace. Ci sono alcuni elementi comuni a tutti gli eventi, che possono essere identificati come segue:

- l'evento consente di riunire le persone;
- l'evento ha in genere una qualche caratteristica di celebrazione;
- l'evento è un'esperienza.

I tre elementi sopra indicati consentono di illustrare i principali vantaggi collegati allo strumento evento. Persone diverse unite da un interesse condiviso si riuniscono e incontrano nell'evento. Esso quindi permette di creare gruppi di persone ai quali rivolgersi. Inoltre rappresenta un'esperienza proprio perché è per definizione qualcosa che accade. L'esperienza è molto importante per la pianificazione e la buona riuscita dell'evento. Durante l'evento si è

invitati a far pratica del tema trattato, che può essere di diversa natura: di intrattenimento, di conoscenza, di comunicazione, di approfondimento, ecc.

Come tutti gli strumenti, oltre a molti vantaggi, anche l'evento presenta degli svantaggi che occorre tenere in considerazione. Dato che organizzare un evento è complesso, le abilità richieste consistono nel saper correttamente pianificare molteplici fattori, avere ottime capacità gestionali e realizzative. È importante sottolineare, però, la possibilità di non riuscita dell'evento a causa dell'incapacità di prevedere tutte le possibili variabili che in qualche modo possono influenzarne l'esito. Bisogna ricordare, infatti, che come tutte le cose e gli avvenimenti, esiste una certa percentuale di probabilità intrinseca all'evento stesso di carattere negativo che può portare ad esiti diversi da quelli sperati. Inoltre ci sono delle variabili che possono essere al di fuori del nostro controllo (es. lo sciopero dei mezzi il giorno stabilito per l'evento, un imprevisto che impedisce all'ospite d'onore di intervenire, un accadimento naturale o il maltempo che ferma lo svolgersi dell'evento se era previsto all'aria aperta). Per cui l'evento è uno strumento che comunque presenta un certo grado di rischio, anche se l'organizzazione è perfetta e tutto è stato pianificato nei minimi dettagli. Riuscire a prevedere tutto ciò che si può verificare, anche l'impossibile, permette di dar voce all'evento.

Dopo aver analizzato i pro e i contro di un evento, possiamo ad indicarne le varie tipologie e la loro classificazione in base a determinate variabili.

Gli eventi possono essere di diverso tipo: sportivi (es. mondiali di calcio, Formula1), di entertainment (es. spettacolo, musica, cinema), di carattere culturale e religioso (es. pellegrinaggio, mostre), personale (es. compleanno, matrimonio). Oppure possono essere eventi pubblici, politici, pubblicitari o per il sostegno di una causa di solidarietà; conferenze, seminari, premiazioni, fiere, concerti, workshop, feste e l'elenco potrebbe allungarsi enormemente ma questi sono i più noti. Ovviamente ad ognuno di essi è associato uno scopo differente. Generalmente vengono analizzati sotto diverse variabili individuate da vari autori:⁵

1. Frequenza: eventi periodici, unici;
2. Durata e tempi: un giorno, un mese, tipo di giornate e orari;
3. Bacino di interesse: locale, regionale, nazionale, internazionale, mondiale;
4. Numero di visitatori: il pubblico spesso può assistere all'evento pur non essendo presente sul posto, tramite televisione, radio ed internet. Prevedere la quantità di

⁵ Viviana calzati e Paola De Salvo "Il ruolo degli eventi gastronomici nella promozione e valorizzazione dei territori rurali", ed. Franco Angeli, Milano 2017, pag. 32.

Lucio Argano "Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", ed. Franco Angeli, Milano 2005, pag. 34,98.

- partecipanti ad un evento è utile al fine di poter programmare i posti a sedere, i trasporti, i parcheggi, i servizi per l'assistenza e quanto altro necessario per l'accoglienza dei visitatori;
5. Tipo di accesso: libero, a pagamento, libero ma con biglietto per l'ingresso ad alcune attrazioni;
 6. Livello di attenzione da parte dei media: locale, regionale, nazionale, internazionale;
 7. Target di mercato: giovani, anziani, single, famiglie con bambini; turismo d'affari , culturale; residenti , turisti; esperti e non; visitatori one visit only o che ritornano;
 8. Ambiti spaziali di delimitazione: un'area, più aree, aree destinate ad eventi speciali, un quartiere della città;
 9. Sede: unica, molteplici, la sede dell'evento deve essere idonea in termini di capienza, accessibilità, dotazione di infrastrutture e servizi pubblici; inoltre deve essere coerente con il tema della manifestazione e richiamarlo esplicitamente;
 10. Pacchetto di attrazioni: un unico evento, un evento fondamentale ed un insieme di eventi minori e di altre attrazioni, più eventi minori;
 11. Servizi offerti: informazioni, prenotazioni, trasporti, accoglienza, ristorazione, sicurezza, sanità, altri eventi per intrattenimento o per scopi di apprendimento o per socializzazione;
 12. Tipologia: celebrativa, religiosa, ricreativa, folkloristica, lavorativa, religiosa, sportiva, commerciale, politica, fundraising, ecc.;
 13. Scopo principale: crescita di flussi turistici, raccolta fondi, intrattenimento, promozione commerciale, miglioramento dell'immagine della località, incoraggiamento della partecipazione locale ad un tipo di attività, filantropico, sociale-culturale;
 14. Tema: il tema è spesso legato alla tipologia ed alle finalità dell'evento;
 15. Iniziativa ed ownership: soggetti promotori, ideatori, titolari dei contenuti e del marchio. Spesso sono enti pubblici, imprese non profit, associazioni di volontariato e fondazioni,.,;
 16. Organizzatori degli eventi: operatori privati, aziende non profit, i soggetti pubblici o misti pubblici-privati;
 17. Fonti di finanziamento: sono strettamente correlate al tipo di manifestazione, alle finalità ed ai soggetti coinvolti nell'ideazione e nella realizzazione. Possono essere: pubbliche, flussi finanziari provenienti dai rapporti di sponsorizzazione, compensi per la vendita dei diritti radiotelevisivi, entrate della bigliettazione;

18. Generi: fiera, festival, congresso, concerto, competizione sportiva, mostra, meeting expo, ecc.

1.1. Il Concerto

In base a queste variabili possiamo classificare il concerto come un evento unico nel caso di réunion volte all'addio dell'artista o promossi per raccogliere fondi per aiutare popolazioni colpite da catastrofi naturali o per promuovere attività di fundraising o di eventi ripetitivi nel caso di tour mondiali o tournée nazionali con una durata limitata di poche ore. Il concerto è visto come un evento volto principalmente all'intrattenimento e al far divertire molte persone indifferentemente dalla loro nazionalità, età, sesso, ecc. che viene tenuto nelle più svariate località, dai palazzetti agli stadi, passando per i teatri, arene e luoghi all'aperto come Campovolo in Emilia Romagna. È un evento in genere soggetto a pagamento di un biglietto sottoposto a tariffazione a più parti a seconda dell'ubicazione all'interno del luogo dedicato allo stesso e del pacchetto di servizi offerti assieme all'acquisto del biglietto. Per tariffazione a più parti si intende la presenza di una componente fissa detta prevendita e poi l'aggiunta della spesa in base a dove lo spettatore va a collocarsi nel luogo prescelto. In particolare se ci si siede più vicini al palcoscenico il prezzo aumenterà, viceversa se si sta più lontani il prezzo risulterà inferiore. Inoltre il prezzo varia a seconda che si partecipi al concerto seduti o in piedi, poiché nel primo caso risulta essere più costoso. Infine più la locazione è prestigiosa, più il prezzo del biglietto tenderà ad aumentare; per esempio un concerto tenuto al Circo Massimo di Roma o a San Siro è molto più ricercato e prestigioso rispetto ad uno tenuto nella Koene Arena di Padova (palazzetto dello sport) o ad uno tenuto in uno piccolo stadio locale come il Dall'Ara di Bologna. Per quanto riguarda poi i servizi offerti esistono semplici biglietti con i quali gli spettatori vanno semplicemente ad assistere allo spettacolo e altri, ovviamente più costosi, che offrono oltre allo spettacolo una serie di servizi ed esperienze esclusive. Per esempio vi sono i pacchetti VIP Package Experience (si veda il sito ticketone.it) che comportano oltre alla presenza al concerto, anche la fase di pre-show con eventuale incontro con l'artista, possibilità di cenare, posti assicurati in prima fila e servizio di catering e staff a completa disposizione dell'acquirente. Esistono anche pacchetti biglietto più trasporto e alloggio tutto compreso nel prezzo pagato nel caso si trattasse di un concerto tenuto in una località non facilmente raggiungibile o comunque che richiede la presenza di più giorni sul luogo perché è troppo distante dall'abitazione dello spettatore.

Data quindi la presenza di questa tariffazione a due parti, i concerti hanno elevata attenzione mediatica, soprattutto se si tratta di grandi artisti, in quanto sono spesso oggetto di critiche per il prezzo dei biglietti ritenuto troppo elevato o troppo basso; tutte presunzioni fatte senza

considerare l'offerta di servizi di cui dispongono o senza avere la minima conoscenza musicale e di conseguenza ci si basa su ciò che dicono gli altri o si improvvisano affermazioni, spesso errate, solo perché magari quell'artista non è gradito. Inoltre bisogna considerare tutto il lavoro che vi sta dietro e che in qualche modo bisognerà pure ripagare.

I concerti, infatti, sono promossi e organizzati dall'artista stesso con tutto il suo staff personale, ma l'organizzazione è tutt'altro che semplice e quello che si ammira sul palcoscenico è soltanto la "punta dell'iceberg".

Analizzeremo il processo organizzativo successivamente nel capitolo.

In termini economici il concerto può essere definito un bene d'esperienza o experience goods, ovvero la sua utilità viene apprezzata soltanto dopo averlo utilizzato.

1.2. Project Management E Progettazione Del Concerto

Il concerto viene strutturato, organizzato e progettato da un cosiddetto project manager o event manager facenti parte di un'organizzazione di eventi (si occupa di collegare l'ambiente artistico e culturale, tra le aziende o gli enti pubblici ed i vari tipi di pubblico che beneficiano delle iniziative organizzate grazie alla gestione di progetti che comprendono interventi di tipo gestionale, programmatico, organizzativo e di servizio. Permette di ottenere idee o iniziative specifiche grazie ad una comunicazione efficace e consolidata tra le varie reti di relazioni complesse) o lavoratori a contratto per un determinato artista. Solitamente i project manager lavorano a commissione, quindi ottengono delle percentuali sui contratti e gli ingaggi che procurano all'artista che possono variare dal 10% al 25%⁶. Entrambi sono coloro che mettono in atto la funzione di project management così definita "Uno sforzo complesso, di regola di durata inferiore a tre anni, comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti"⁷, oppure "Un insieme coordinato di attività che hanno uno specifico obiettivo da completare con determinate specifiche, hanno tempi d'inizio e di fine definiti, hanno limiti di finanziamento, utilizzano risorse umane e non, sono multifunzionali"⁸. Le caratteristiche del project management sono: temporaneità, l'abilità di agire in un ambiente complicato e dinamico, la focalizzazione su un unico obiettivo, la fusione tra attività operative e direzionali, l'efficacia di semplificare le operazioni e le procedure rispetto alle altre varianti di struttura organizzativa, la poca formalizzazione dei

⁶ Fonte numerica tratta da Gianni Sibilla "L'industria musicale", ed. Carocci, Roma 2006, pag. 19.

⁷ Russell D. Archibald, "Project management. La gestione di progetti e programmi complessi", ed. Franco Angeli, Milano 2004, pag. 61.

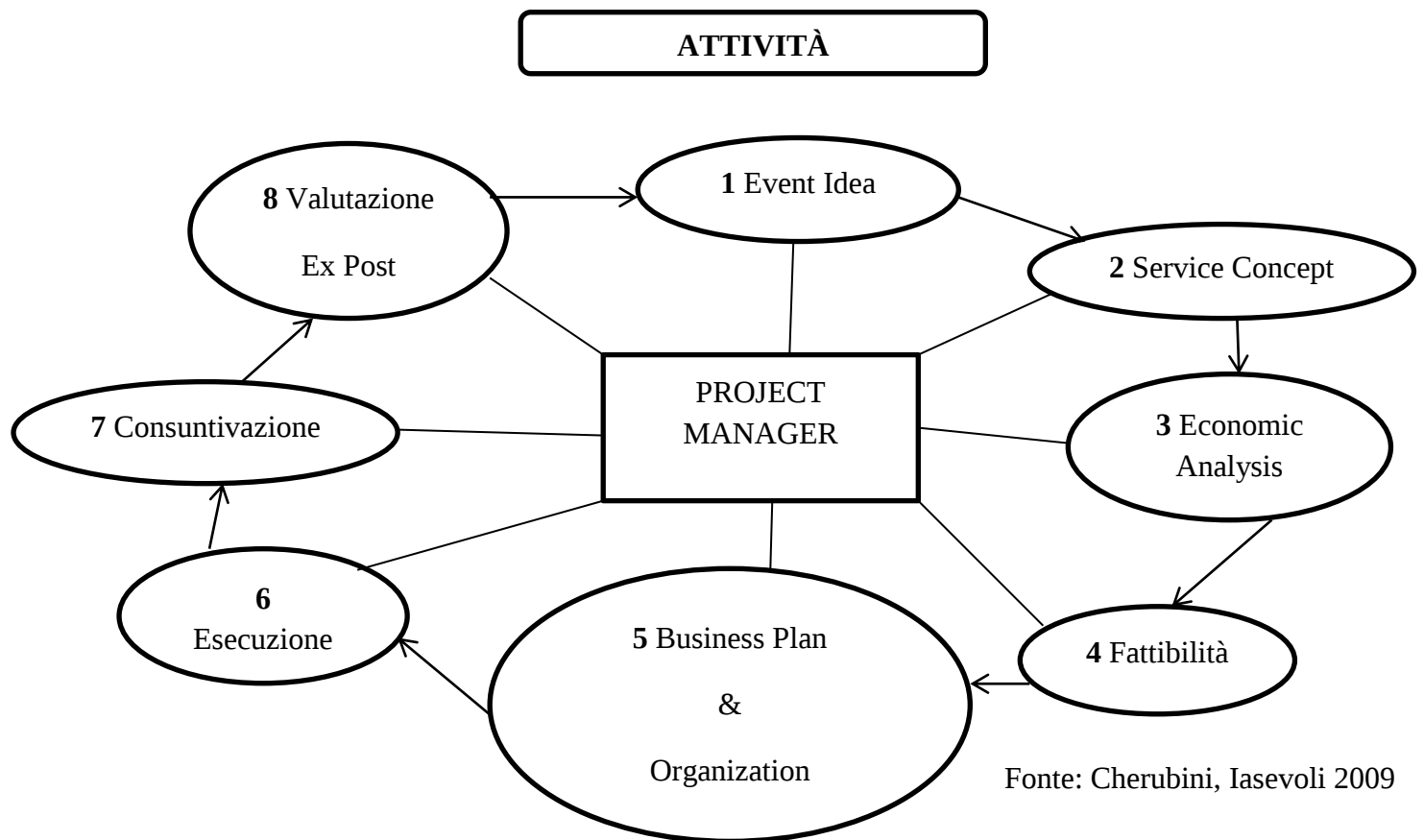
⁸ Harold Kerzner, "Project Management: pianificazione scheduling e controllo dei progetti", ed. Hoepli, Milano 2005, pag 97.

comportamenti, il coordinamento per il reciproco adattamento e lo spirito di “corpo”, l’influenza reciproca di diverse culture e professionalità, l’abitudine al cambiamento e all’innovazione. Qui sotto è possibile trovare un elenco con le più importanti variabili prese in considerazione nel definire un project manager.⁹

1. Complessità: elevata, legata agli obiettivi, all'ambiente, ai contenuti e alla gestione progettuale.
2. Peculiarità: il risultato è originale, unico, irripetibile. Non è una attività di routine.
3. Natura: dinamica ed originale.
4. Orientamento: ha molteplici obiettivi. Ha risultato e esiti.
5. Vincoli: tempi, ambiente, sostenibilità economico-finanziaria, risorse, ambito, qualità.
6. Qualità richiesta: qualità artistica, organizzativa e della comunicazione.
7. Risorse organizzate: persone, materiali, economiche, relazioni, informazioni.
8. Modo di procedere: lavoro in team.
9. Competenze: specialistiche, multi e interdisciplinari, differenziate.
10. Elementi caratterizzanti: intensità fattore umano, intensità dei processi creativi, contenuto di professionalità.

Ecco qui che riprendiamo il concetto di processo organizzativo di un concerto. Per poter dar vita ad un concerto sono necessarie molte fasi preliminari con l’obiettivo di efficienza ed efficacia ma anche di raggiungimento dello scopo prefissato, e cioè il divertimento/intrattenimento. Innanzitutto si deve cominciare con una mappatura delle attività da fare prendendo in considerazione il fatto che l’organizzazione di un evento non è solo una questione di competenze tecniche, ma necessita risorse, non solo in termini di denaro ma anche in termini di tempo e competenze. Di solito la mappatura avviene utilizzando dei diagrammi di flusso che consistono nella schematizzazione delle ”cose da fare” a partire da alcuni mesi fino ad alcune settimana prima dell’evento permettendo così di stabilire degli obiettivi intermedi individuali o di gruppo.

⁹ Elenco tratto da Lucio Argano “La gestione dei progetti di spettacolo : elementi di project management culturale”, ed. Franco Angeli, Milano 2004, pag. 24.



1. Event Idea: studia i bisogni espressi o li anticipa e definisce con la committenza il concept principale dell'evento. In particolare vengono definiti i risultati attesi, le risorse a disposizione, i contenuti proposti e i tempi, ovvero la base da cui poter partire per dar vita all'evento.
2. Service Concept: Organizza l'allestimento dell'evento e lo gestisce, preoccupandosi di attivare le convenzioni e i contratti con i consulenti e con il personale impiegato per l'evento (finanziatori, artisti, tecnici, fornitori di materiali), instaurare rapporti con organizzazioni esterne per la realizzazione di alcune specifiche fasi, definire la presenza o meno di guest star.
3. Economic Analysis: realizza un'analisi di fattibilità ed esplicita il progetto dell'evento, definendone le sue diverse fasi di sviluppo, le risorse economiche, materiali e umane.
4. Fattibilità: SWOT e PEST Analysis; ricerche di mercato. Analisi SWOT interna: punti di forza e debolezza; esterna: opportunità e minacce. Analisi PEST (macro ambiente): politica, economica, sociale e tecnologica. Analisi micro ambiente: contesto politico istituzionale, contesto socio economico, ambito organizzativo, ambito artistico-culturale, dinamiche settoriali di riferimento, arena competitiva.

5. Business Plan & Organization: progetta e realizza attività di comunicazione e marketing, organizzando e gestendo la campagna promozionale attraverso l'utilizzo di tutti i canali disponibili per raggiungere i consumatori finali (spettatori). Si avvale dell'aiuto dell'ICT (informazioni sui siti Internet, costruzione di ipertesti, scambio con altre risorse Web, ecc.).
6. Esecuzione: lo show ha inizio. Esibizione da parte dell'artista o gruppi musicali davanti al pubblico, rispettando la scaletta e l'orario. Durante l'evento ogni persona dello staff dovrà occupare la propria area di intervento.
7. Consuntivazione: rendiconta, monitora e valuta l'andamento dell'evento. Valuta la redditività economica, l'utilità sociale, la soddisfazione dei clienti/committenti/fruitori, la partecipazione, la possibilità di ottenere benefici sociali.
8. Valutazione Ex Post: gestione delle informazioni e analisi della qualità del servizio fornito valutando le performance e l'eventuale raggiungimento degli obiettivi. Misurare gli impatti positivi e/o negativi sul territorio e la comunità in termini economici (il concerto ha portato introiti alle infrastrutture locali?, ha creato posti di lavoro anche temporanei?), sociali (il concerto ha favorito la partecipazione e socializzazione delle persone?, ha soddisfatto le loro aspettative?), ambientali (il concerto ha aumentato notevolmente il grado di inquinamento acustico?, ha portato ad una ristrutturazione dei servizi già esistenti o comunque alla costruzione di qualcosa di nuovo?).

Queste sono in genere le fasi di pianificazione e organizzazione di un concerto che richiedono ingenti sforzi a livello psicologico, di team, monetario, creativo, in termini di flessibilità e adattabilità in un'ottica di continuo dialogo fra gli addetti ai lavori e i vari stakeholder interessati. Per stakeholder si intende qualsiasi persona, organizzazione, autorità o istituzione con particolari interessi posti nei confronti dell'organizzazione, in questo caso del concerto. Tra gli esempi di stakeholder che si possono ricordare per un concerto sono: comunità locale, finanziatori, enti pubblici per i permessi, critici, giornalisti, sponsor, collaboratori legati o meno all'artista e al suo staff, mass media, opinion leader cioè coloro i quali alla fine dell'evento divulgano la loro esperienza e hanno un forte impatto sugli altri interlocutori. Nell'organizzare un concerto sono molto importanti le aspettative degli ascoltatori che alla fine vogliono sentirsi appagati per il costo sostenuto (biglietto) ma anche per i costi indiretti quali lo spostamento, la distanza da casa anche se solo per poche ore o giorni nel caso si tratti di un concerto unico al quale si vuole assolutamente partecipare e quindi, magari, si prenota

un albergo per alloggiare la notte, l'eventuale fuso orario se si va in Paesi esteri, il rispetto degli orari e la garanzia di un rimborso in caso di annullamento dell'evento. Per gli ascoltatori, infatti, il concerto è un'esperienza festiva che lo porta fuori dalla routine quotidiana e per questo è bene sia soddisfatto dell'investimento attuato. Dall'altra parte anche il cantante e tutto il suo staff hanno aspettative, ad esempio che alla fine vada tutto bene nei termini e scadenze prefissate, che non subentrino pericoli esterni, che gli ascoltatori siano partecipi cantando e ballando a ritmo durante l'esibizione ed infine magari la possibilità di poter bissare o triplicare la data del concerto nello stesso luogo, cosa che rende molto fieri i project manager e gli artisti perché consapevoli di aver fatto un buon lavoro e di aver superato le aspettative. Per gli artisti e lo staff, invece, il concerto è un'esperienza feriale, un lavoro e per questo devono dare il meglio di loro stessi al momento dell'esibizione, in quanto possono aumentare la loro visibilità attraverso un buon passaparola e critiche positive, oltre a fare guadagni.

A proposito di redditività, nell'organizzare un progetto/concerto bisogna sottolineare l'importanza del budget, cioè "lo strumento che definisce i costi e i ricavi connessi all'evento, consentendo di prevedere in modo dettagliato le risorse economiche occorrenti per la realizzazione del progetto"¹⁰. All'interno del budget individuiamo quindi costi artistici e connessi ai contenuti, organizzativi, tecnici e allestitivi, logistici e di ospitalità, di marketing, di comunicazione e promozione e dall'altra parte ricavi derivanti dalla valorizzazione del sistema di offerta dell'evento. Gli eventi sono sempre più collegati ad un mix di fundraising che prevede forme e fonti di natura pubblica e istituzionale (sovvenzioni, contributi, bandi), di natura privata (sponsorizzazioni, erogazioni liberali, vendite dei biglietti).

Per esempio uno schema di budget potrebbe essere il seguente:¹¹

COSTI	RICAVI
a) Costi inerenti all'idea-progetto, artistici, di ideazione e contenuti	f) Ricavi commerciali
b) Costi tecnico-allestivi	g) Finanziamenti pubblici
c) Costi logistici	h) Finanziamenti da privati
d) Costi organizzativi	
e) Costi di comunicazione	

¹⁰ Lucio Argano "La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale", ed. Franco Angeli, Milano 2004, pag. 83.

¹¹ Lucio Argano "Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", ed. Franco Angeli, Milano 2005, pag. 141-145.

- a) Compensi responsabili artistici, culturali, ideatori e curatori; consulenze e supporti alla progettazione del concerto; staff; retribuzione artisti interpreti; oneri sociali di previdenza e assistenza e fiscali.
- b) Indennizzo per progettazione tecnica, scenografica e degli allestimenti; collaudi; prove; costumi e make up; incisione e registrazioni colonne sonore/effetti speciali audio; noleggio strumenti musicali e attrezzature varie; allestimento strutture; segnalizzazione con transenne e barriere; strutture per gli sponsor; megaschermi; personale tecnico montaggio e smontaggio, di sicurezza (bodyguard).
- c) Viaggi persone; trasporti materiali (palcoscenico e strumenti); trasferimenti interni da e per aeroporto o stazione; spese di alloggio.
- d) Affitto del luogo e diritti di occupazione suolo pubblico; personale di accoglienza, controllo, sicurezza, vigilanza; acquisto frequenze radio; spese amministrative e burocratiche, di rappresentanza; omaggi.
- e) Immagine; materiali pubblicitari degli sponsor e non; pubblicità radiofonica e televisiva; sito internet dell'artista; gadget.
- f) Percentuale incassi derivanti dalla vendita dei biglietti; diritti di prevendita; vendita/noleggio spazi pubblicitari; vendita omaggi e gadget.
- g) Stato, regione, provincia, comune.
- h) Sponsorizzazioni; donazioni.

Questi in genere sono i costi e i ricavi che si verificano in un concerto e sono tanto maggiori tanto più lo spettacolo è grande nel senso di presenza di spettatori, prestigiosità e ampiezza del luogo.

CAPITOLO 2

2. *Programmazione e Controllo*

Come abbiamo visto nel capitolo precedente anche il concerto è un'organizzazione vera e propria e come tale richiede un livello di programmazione, organizzazione e controllo ben accurata. Queste fasi sono attuate da un project manager o da un event manager facenti parte di un'organizzazione di eventi e consistono: event idea, service concept, economic analysis, fattibilità, business plan e organization, esecuzione, consuntivazione e valutazione ex post. In particolare la fase di programmazione riguarda le prime cinque fasi, mentre il controllo si addice alle ultime due.

Per quanto riguarda la fase di programmazione o pianificazione più tecnicamente chiamata, vengono dettagliate le attività e singole azioni operative, i tempi per effettuarle, il piano economico finanziario (business plan), le modalità per controllare come si procede e la pianificazione di eventuali azioni di emergenza in caso di possibili rischi. Si tratta quindi di individuare gli obiettivi coerenti con la mission che in questo caso è il divertimento e risponde a cinque domande fondamentali: chi siamo? quali sono i nostri valori? cosa vogliamo fare? perché lo facciamo? dove vogliamo arrivare o cosa vogliamo ottenere alla fine?. Tuttavia nel caso del concerto gli obiettivi son spesso di breve termine, in quanto non è un'impresa, ma un evento unico; in particolare gli obiettivi di un concerto devono essere SMART¹²:

S -SPECIFIC (specifico, chiaro)

M -MEASURABLE (misurabile)

A -ACHIEVABLE (raggiungibile)

R -REALISTIC (realistico)

T -TIMETABLE (pianificato nei tempi)

Poi è necessario assegnare le risorse a disposizione in modo efficace ed efficiente che in questo caso sono umane e tecniche oltre a quelle economiche (economic analysis), elaborare una strategia pratica per raggiungere tali obiettivi aiutandosi con la SWOT e PEST analysis che vengono attuate nella fase di fattibilità del concerto. L'attività di pianificazione è molto importante, in quanto¹³:

1. permette l'analisi delle condizioni restrittive e dai vincoli;
2. aiuta a prendere decisioni, identifica i problemi e consente di valutare le alternative;

¹² Lucio Argano "Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione", ed. Franco Angeli, Milano 2005, pag. 102.

¹³ Elenco tratto da Lucio Argano "La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale", ed. Franco Angeli, Milano 2004, pag. 67.

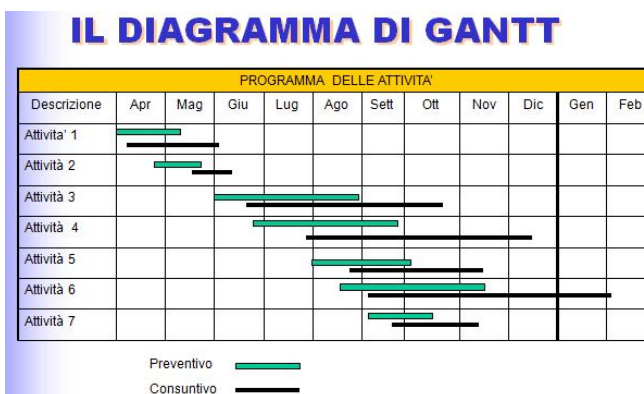
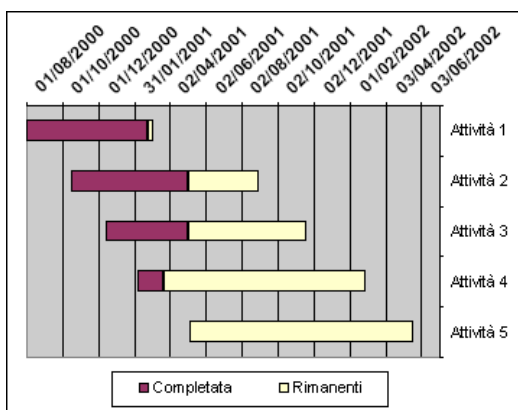
3. permette di razionalizzare le azioni e il controllo delle incompatibilità e delle impossibilità non rilevabili in sede di ideazione e attivazione (concept idea ed esecuzione);
4. consente di calcolare i rischi, opportunità e soluzioni, identificare intasamenti, scarti di tempo a disposizione, scorciatoie;
5. aiuta a pensare in termini di fatti e sviluppa un'approfondita conoscenza della realizzazione;
6. abitua a lasciare il meno possibile al caso e a stare all'erta, aiuta a gestire gli accadimenti anziché subirli;
7. facilita un portamento creativo.

La pianificazione di un evento avviene secondo tre direttrici: operativa, finanziaria, di promozione.

La prima, quella operativa, è collegata allo staff, alla logistica, alla location. Una fase sempre molto delicata della pianificazione è invece quella che ha a che fare con le risorse finanziarie, sia quelle necessarie per la realizzazione di un evento, sia eventualmente di quelle che l'evento permette di ottenere.

In genere nel caso dei concerti o degli eventi musicali, la fase di pianificazione è attuata attraverso degli appositi strumenti come il **diagramma di Gantt**¹⁴ che è un mezzo del project management per pianificare i tempi di realizzazione di un progetto, che espone tutte le attività a cui è associata una durata, con inizio e fine, tramite una barra. Il diagramma di Gantt usato principalmente nelle attività di project management, è costruito partendo da un asse orizzontale dov'è indicato l'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (ad esempio, giorni, settimane, mesi) e da un asse verticale in cui sono trascritte le mansioni o attività che costituiscono il progetto. Il diagramma di Gantt è una specie di calendario di attività da svolgere che mette in luce, progressivamente, lo stato d'avanzamento del progetto rappresentato.

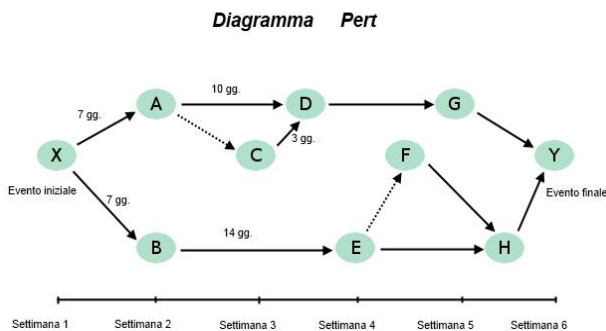
¹⁴ Adattato da informazioni reperite in Lucio Argano "La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale", ed. Franco Angeli, Milano 2004, pag. 75 e si veda anche il sito "https://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Gantt"



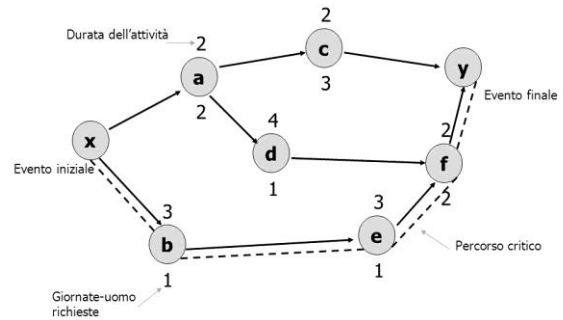
Poi è usato il **diagramma di PERT**¹⁵ (*Program Evaluation and Review Technique*) che rappresenta sotto forma di reticolo le attività, la relativa durata nel tempo, i vincoli e la dipendenza tra esse e serve per spiegare il percorso critico come flusso logico. Il PERT (detta anche stima a tre valori o *three-point-estimation*) è un metodo statistico di definizione dei tempi delle attività di progetto (ma può essere applicato anche ai costi). Il metodo presuppone la determinazione di valori di stima ottimale, probabile e pessimistico che risultano più adeguati a valutare tempi e costi di attività di progetto che presentano incertezza o complessità. Per effettuare stime più attendibili su progetti complessi che presentano perplessità, la stima PERT, a tre valori, attenua meglio le incertezze derivanti dalle attività di progetto:

- t_m = durata probabile;
- t_o = durata ottimistica;
- t_p = durata pessimistica.

¹⁵ Adattato da informazioni reperite in Lucio Argano "La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale", ed. Franco Angeli, Milano 2004, pag. 76 e si veda anche il sito "<https://it.wikipedia.org/wiki/PERT/CPM>"



Il diagramma di Pert: esempio



Accanto a questi due strumenti, non può mancare il budget, già citato in precedenza, che analizza i costi e i ricavi del concerto e sui quali andremo a concentrare l'attenzione. Il budget è un documento previsionale che consente di pianificare le spese e i ricavi collegati; è utile per ottimizzare le scelte riguardanti l'organizzazione dell'evento in base alle risorse finanziarie disponibili. Lo schema di budget indica da una parte i costi da sostenere e dall'altra parte i possibili ricavi. Inoltre analizza eventuali scostamenti tra quanto preventivato e quanto effettivamente è dato a consuntivo; nel caso del concerto gli scostamenti più frequenti riguardano la possibilità di sostenere costi non previsti, l'aumento di aspetti quantitativi come le giornate di lavoro e dei prezzi. Infatti, se nonostante l'attento lavoro di pianificazione e prevenzione si sono verificati errori, questi vanno isolati in modo da poter risalire alle cause. Partiamo analizzando l'errore nell'ambito dell'efficienza tecnico-produttiva di un concerto che è una qualsiasi differenza da uno standard definito. Per fare un esempio, se era previsto l'uso di quattro microfoni da indossare e ne vengono consegnati tre, uno dei coristi ne resterà privo, si creerà un problema al momento del suo intervento. L'errore si rileva attraverso appunto il risultato negativo che viene creato. Sottolineare gli errori è utile non solo per individuare le cause, ma e soprattutto, per poter migliorare la qualità del servizio offerto nelle rappresentazioni successive. Quindi scoperto e isolato il problema, bisogna risalire alla causa che l'ha originato. La soluzione più pratica è il riscontro fra i capitolati di fornitura (relativi a materiali, personale e servizi nonché ai tempi di fornitura e di utilizzo finalizzato richiesti) e le prestazioni fornite. Da questa verifica si può capire dove e come si è creata la situazione difforme che ha causato il problema. Un esame più approfondito richiede invece di ripercorrere a ritroso il PERT. E' questo un esame necessario quando gli errori sono stati tali da aver compromesso l'esecuzione complessiva della manifestazione.

Il concerto è una prestazione di servizi. Per riscontrare se la prestazione ha o non ha soddisfatto le necessità del pubblico al livello da loro atteso, decretando quindi l'esito positivo

dell'evento o il contrario, è necessario monitorare l'opinione dei partecipanti, destinatari diretti dell'evento. Si può attivare il controllo continuo tramite le recensioni solitamente pubblicate sui social network dedicati all'artista, sulla pagina del fanclub o con dei video pubblicati su Youtube che dimostrano la maestosità e la bellezza dello show (anche se qui chi visualizza il video ha pareri diversi, quindi la soggettività è elevata). Altri indicatori per la valutazione del successo di un concerto possono essere rappresentati dalla critica, dall'incremento dei ricavi pubblici, privati e commerciali strettamente connessi alla location in cui ha luogo il concerto e del quale ne beneficiano anche i commercianti e/o operatori turistici locali; dati di biglietteria come i biglietti venduti, il tasso di riempimento del luogo che ha accolto lo spettacolo (palasport, stadio, teatro, arene, ecc.); da un punto di vista ambientale se il livello di acustica ha creato un elevato tasso di inquinamento acustico, l'energia consumata e da dov'è derivata, i rifiuti prodotti ed infine la visibilità intesa come i passaggi radio televisivi in ottica di promuovere la realizzazione del concerto, la soddisfazione degli sponsor e la propaganda territoriale del luogo in cui si è manifestato l'evento. Vi è poi un ulteriore indicatore da analizzare che è quello della logistica, rappresentato dalla corretta disposizione delle strumentazioni e del palcoscenico in modo tale da non aver creato disagi agli operatori ma anche agli spettatori stessi e allo stesso tempo le infrastrutture direttamente collegate al concerto come i trasporti, le strutture alberghiere e magari anche la ristorazione cosicché abbiano soddisfatto le aspettative degli spettatori evitando malumori e lamentele. Inoltre sono considerati oggetto di valutazione: la realizzazione come completamento dell'evento secondo quanto previsto con puntualità di forme e contenuti prestabiliti, la soddisfazione degli stakeholder, i risultati economico-finanziari come il rispetto del budget, l'equilibrio tra costi e ricavi, gli impatti del concerto sul territorio e la comunità.¹⁶

L'efficacia del progetto va esaminata considerando lo scostamento (positivo o negativo) fra gli obiettivi, tradotti in risultati attesi, e i risultati conseguiti effettivamente. In particolare le cause degli scostamenti possono essere:

- interne, quindi relative a errori di impostazione del progetto o alla sua esecuzione;
- esterne ovvero dovute a fattori esterni non controllabili o non prevedibili che hanno influenzato l'esito come il maltempo.

¹⁶ Riadattato da Lucio Argano, Alessandro Bollo, Paolo Dalla Sega "Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico", ed. Franco Angeli, Milano 2018, pag. 196-200.

L'analisi dei risultati ha quindi la finalità di arricchire la curva di esperienza, di migliorare le competenze e di individuare le pratiche migliori, in quanto degli scostamenti negativi impattano immediatamente sull'ambiente esterno (stakeholder) ma anche interno (basse performance dello staff e malumore).

Alla fine abbiamo la fase di controllo strettamente collegata a quella di pianificazione e che consiste in un insieme di strumenti e metodologie che vengono utilizzati dall'azienda per consentire il conseguimento degli obiettivi aziendali. Esso si può verificare in corso d'opera che prevede dei meccanismi di controllo da porre in essere durante l'esecuzione dell'attività richiesta, con lo scopo di verificare il rispetto dei tempi, dei costi, delle specifiche e della qualità del progetto e risponde alle seguenti domande: che cosa non funziona? che cosa potrebbe andare storto? quali difficoltà potrebbero insorgere? che cosa ci preoccupa? che cosa potremmo fare?; il controllo è preventivo quando si focalizza sulla prevenzione di un risultato indesiderato, poiché anticipa l'esecuzione dell'attività, concomitante di feedback (in corso d'opera come accennato prima), susseguente e prospettico (strategico) che prevede il confronto tra i dati preventivi e quelli, invece, previsionali, al fine di verificare la conformità degli obiettivi raggiunti con quelli definiti a monte del processo programmatico e decisionale. In quest'ultimo caso in base agli obiettivi prefissati, vi corrispondono degli indicatori di verifica come nella lista sotto riportata (valutazione ex post)¹⁷:

1. Budget: risultati economici e finanziari, percentuali costi per settore e per centri di costo, comparazioni storiche finanziamenti pubblici, comparazioni storiche finanziamenti privati, dati di biglietteria
2. Artistici: risposta della critica, numero e tipo di artisti intervenuti, applausometro
3. Comunicazione: numero dei materiali promozionali realizzati, numero spazi pubblicitari acquistati, numero degli articoli stampa usciti, numero dei passaggi televisivi e durata, numero dei dossier stampa inviati, numero dei critici intervenuti
4. Marketing: capacità del teatro e numero delle presenze, media a recita, numero dei posti invenduti, tasso riempimento della sala, mailing: numero contatti e tasso ritorno, rilevazioni: quantità questionari e tasso ritorno, costo contatto a spettatore
5. Pubbliche Relazioni: numero ed articolazione personalità presenti, moltitudine biglietti omaggio dati, numero inviti fatti

¹⁷ Elenco riadattato da Lucio Argano "La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale", ed. Franco Angeli, Milano 2004, pag. 281.

6. Strategici Organizzativi: numero delle persone impiegate, giorni ed ore di lavoro, numero fornitori impiegati, quantità servizi attivati, numero degli spazi utilizzati

2.1. Variabili e indici di controllo¹⁸

Di solito le variabili più utilizzate nel controllo sono di natura quantitativa o economica. Ad esempio, nella stima delle manifestazioni politiche la variabile maggiormente impiegata per valutare l'efficacia dell'evento è il numero di partecipanti, mentre negli eventi musicali in genere si ricorre alla quantificazione dell'incasso. L'efficacia del concerto va esaminata considerando lo scostamento (positivo o negativo) fra gli obiettivi, tradotti in risultati attesi, e i risultati conseguiti effettivamente. Il ROO (return on objectives) sta diventando la più importante forma di misurazione degli eventi anche perché può essere veramente molto dettagliata e accurata. Vi è poi l'efficacia economica che indica se le risorse sono state efficacemente impiegate per ottenere i risultati sottesi agli obiettivi ed è data dal rapporto tra i risultati effettivamente conseguiti e le risorse impiegate. Il ROI (return on investment) è essenzialmente uno strumento di analisi finanziario che, nella prassi, viene usato per definire il rapporto fra costi e benefici materiali, limitatamente al tempo immediatamente successivo all'evento. Sono state individuate diverse metodologie, oltre al ROI, per calcolare i risultati e constatare la portata di quanto conseguito con l'evento. Per esempio esiste la CBA (cost benefits analysis) che è una misurazione che considera i benefici intangibili di medio-lungo termine (3/5 anni) e viene calcolata ogni anno per tenere traccia dell'impatto dell'evento, è usata per determinare le opzioni che forniscono l'approccio migliore per ottenere benefici mantenendo i risparmi. La CBA è anche definita come un processo sistematico per il calcolo e la comparazione dei benefici e dei costi di una decisione politica o di un progetto che in questo caso è il concerto. In generale, la CBA ha due scopi principali:

1. Per individuare se un investimento / decisione è valido analizza se i suoi benefici superano i costi e di quanto;
2. Assegnare una base per il confronto dei progetti che implica il riscontro tra il costo totale previsto di ciascuna opzione e i benefici totali attesi.

Il ROO (return on opportunity), da non confondere con il medesimo acronimo citato in precedenza ROO che invece indica il return on objectives, richiede che si valutino quali opportunità lo specifico evento offre in funzione dell'investimento elargito e

¹⁸ Informazioni tratte da "www.linkedin.com/pulse/20140714164440-31548243-analisi-dei-risultati-cosa-e-come-misurare", " https://en.wikipedia.org/wiki/Cost%E2%80%93benefit_analysis", " https://en.wikipedia.org/wiki/Cost-effectiveness_analysis"

considerando un definito periodo di tempo dopo l'evento; equivale al valore aziendale che in tal caso è riscontrabile nei singoli valori delle singole attività di pianificazione del concerto meno il costo dell'investimento (risorse apportate per poter garantire lo sviluppo ed il funzionamento del concerto), diviso per il costo dell'investimento. Questa misurazione fa riferimento ad opportunità che si generano o si potrebbero creare in seguito all'evento da parte del target (spettatori). La CEA (cost effectiveness analysis), l'analisi dei costi/efficacia, che come tutte le altre analisi proposte, ha un ampio margine di discrezionalità e non può essere considerata una misurazione precisa. L'analisi costi/efficacia (CEA) è una forma alternativa di CBA. Valuta il costo netto di un progetto o servizio relativo ai risultati (benefici) generati. Il CEA è utilizzato laddove è già stata stabilita la necessità di un progetto, ma l'incertezza rimane il metodo migliore per raggiungerlo. La CEA viene talvolta usata ex ante per valutare se conviene investire. La soluzione più completa, e di fatto utilizzata, è quella di misurare il ROI (return on investment) insieme con il ROO (return on objectives).

2.2. Tipologie Di Costi¹⁹

Partendo da tutte queste informazioni preliminari, procediamo ora ad esaminare in dettaglio i metodi di analisi dei costi spiegandone le varie tipologie.

Innanzitutto individuiamo i **costi diretti** come quelli direttamente correlati alla produzione di un prodotto (compenso dell'artista e di tutto lo staff); i **costi indiretti** come quei costi usati comunemente per la produzione di più prodotti (costi di energia, delle luci); i **costi variabili** che variano in base al volume produttivo (eventuali riproduzioni del concerto a grande richiesta) e **quelli fissi** che non dipendono dalla quantità prodotta, ma sono sostenuti indifferentemente dall'impresa. I costi variabili sono solitamente riferibili al breve periodo. A loro volta i costi fissi, riferiti al lungo periodo, si distinguono in specifici e comuni. I primi sono riferiti ad un determinato prodotto (ad es. l'affitto del palazzetto per lo show), mentre i secondi si riferiscono a più prodotti come suggerito dal nome stesso. Inoltre i costi fissi specifici possono essere eliminabili o meno a seconda che la loro formazione dipenda esclusivamente dalla realizzazione di un determinato prodotto che se dovesse venir meno, di conseguenza ne determina un'eliminazione dei costi.

Tra i costi indiretti abbiamo, invece, i costi comuni e congiunti. Dei primi vale la stessa argomentazione esposta prima per i costi fissi, mentre i secondi si hanno nel caso di prodotti tra loro vincolati e quindi congiunti nel loro modo di produrli (ad. es. i costi della struttura organizzatrice e quindi di tutto lo spettacolo).

¹⁹ Anna Maria Arcari "Programmazione e controllo", ed. McGraw-Hill Education, Milano 2014, pag. 9,16-24.

Data la grande quantità in cui si possono suddividere i costi è possibile che nei concerti non si riscontrino tutte le configurazioni ed inoltre, come spesso avviene, è facile che le tipologie siano aggregate assieme come per esempio costi variabili diretti e indiretti o costi fissi diretti specifici.

Entriamo ora nel merito di quelli che abbiamo definito **costi diretti** che riguardano tutti i costi artistici di produzione dello show, dai compensi agli artisti e a tutti i loro staff alle indennità di trasferta, passando per i costi di ingaggio di eventuali ospiti e tutte le spese riguardanti l'alloggio, il noleggio di attrezzature/strumenti musicali, l'affitto del luogo, le spese energetiche, i costi per i compensi del personale tecnico specializzato nell'allestimento e montaggio/smontaggio del palcoscenico, dei tecnici del suono, del personale adibito alla sicurezza e per non dimenticare tutti coloro che lavorano nel backstage che sono assistenti personali degli stessi artisti come lo stilista, il suggeritore e gli aiutanti vari, le spese pubblicitarie avvenute prima dell'evento per farsi conoscere e promuovere lo stesso show ed infine la percentuale stabilita a contratto per il project manager. Poi vi sono i **costi indiretti** come il marchio/l'etichetta discografica, i costi di funzionamento di tutto lo spettacolo, le tasse e gli oneri sociali, le perdite o gli utili sui cambi di valuta nel caso si trattasse di un Paese estero. Entrambi queste due tipologie di costi possono essere variabili se il concerto è effettuato più volte e quindi la quantità prodotta varia (in questo caso l'esibizione non è singola bensì molteplice) e per quanto riguarda i costi fissi vi possiamo far rientrare l'affitto del luogo poiché è pagato indifferentemente dall'avvenimento dello show, che può non verificarsi per malattia dell'artista, maltempo o cause di natura eccezionale. Quindi eventuali rimborsi dei biglietti rientrano tra i costi diretti.

Costi diretti e indiretti sono tutti di periodo, in quanto si verificano solo nel momento in cui l'artista è in tour, in genere nel periodo estivo, con la possibilità di effettuare date straordinarie in occorrenza di alcuni avvenimenti speciali come Natale, Capodanno, raccolta fondi per catastrofi naturali, ricordo di un collega scomparso o l'addio alle scene musicali che spesso è imprevedibile. Ciò che è importante è che il prodotto finale dev'essere sempre lo stesso e cioè il divertimento ottenuto attraverso l'esibizione.

Tenendo presente tale assunto, analizziamo ora la modalità di analisi dei costi che più si addice ad un concerto e cioè l'ABC o Activity Based Costing.

3. Metodologie Di Analisi Dei Costi (ABC)²⁰

Essa è basata su una logica che parte dal prendere in considerazione la catena del valore aziendale, ovvero “un modello che disgrega l’azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti, allo scopo di comprendere l’andamento dei costi e le fonti attuali e potenziali di differenziazione.”²¹ Secondo questo modello, un’organizzazione è vista come un insieme di 9 processi, di cui 5 primari e 4 di supporto. I processi primari sono quelli che direttamente contribuiscono alla creazione dell’output (prodotti e servizi) di un’organizzazione e sono:

- Logistica in ingresso: comprende tutte quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l’interno dell’organizzazione: flussi che alimentano le attività operative. Nel concerto possiamo collocare l’Event Idea. “Obiettivo di questa fase è sviluppare l’idea artistica e l’ipotesi culturale che stanno alla base della volontà di uno o più artisti od operatori o di una organizzazione culturale di realizzare un progetto, esplorandone le potenzialità in termini generali.”²² Nella fase dell’ideazione il progetto viene presentato in linea generale e specialmente nei suoi contenuti artistici e culturali. Possiamo individuare le seguenti domande che portano ad una bozza di progetto che presenta le motivazioni principali alla base dell’idea:
 - che cosa?
 - chi / con chi?
 - perché’?
 - per chi?
 - come?
 - dove?
 - quando?

In questa fase, quindi, le risorse sono maggiormente umane date dalla creatività e dall’invenzione che richiedono enormi sforzi in termini psicologici.

²⁰ Adattato da Anna Maria Arcari “Programmazione e controllo”, ed. McGraw-Hill Education, Milano 2014 pag.67-69. Informazioni tratte dai siti “<https://www.b2corporate.com/quando-usare-il-sistema-contabile-tradizionale-o-il-sistema-abc/>”; “<http://www.mas.mn/activity-based-costing-abc-e-vantaggi-della-sua-applicazione-nelle-pmi/>”; “<https://www.qualityi.it/abc-activity-based-costing.html>”

²¹ Michael Porter “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, ed. The Free Press, New York 1985, pag. 46.

²² L. Argano, U.Bacchella, A.Bollo, I.Curti, “Cartografia di un progetto culturale”, Fondazione Fitzcarraldo, Torino 2003.

- Attività operative: attività di produzione di beni e/o servizi. Qui vi collochiamo il Service Concept. “Questa fase è il processo mediante il quale vengono individuate tutte le attività, definiti i legami che le interconnettono, la durata, i costi e i tempi, attribuite le risorse occorrenti. E’ un investimento di tempo che risparmia tempo ed energie nel futuro, in particolare nei momenti più intensi e stressanti di attuazione del progetto.”²³L’output è il piano operativo contenente le attività, le responsabilità, i temi e i costi del progetto. Esso suggerisce cosa va fatto, quando vanno fatte le cose e quanto tempo è richiesto, come, chi e cosa sia utile per fare le cose nei tempi stabiliti, chi fa cosa, quanto costa, chi paga, come e quando, come e quando si controlla se i nostri programmi sono rispettati, cosa facciamo se le cose non funzionano. La tipologia di risorse impiegate sono: umane (artistiche, tecniche, organizzative, amministrative, di servizio), materiali (mezzi, strumenti, attrezzature); finanziarie.
- Logistica in uscita: comprende quelle attività di gestione dei flussi di beni materiali verso l'esterno dell'organizzazione: flussi che portano sul mercato i risultati delle attività operative. Ovviamente vi rientra la fase di Esecuzione del concerto. “In questa fase dell’arco di vita di un progetto viene attuato quanto previsto nella fase precedente secondo le indicazioni contenute nel piano operativo.”²⁴Qui non si può far altro che parlare di ricavi derivanti dalle entrate relative alla vendita dei biglietti e dei vari gadget esibiti dal pubblico durante l’esibizione.
- Marketing e vendite: attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e gestione del processo di vendita. Qui vi si può inserire la fase di Business Plan & Organization.
- Assistenza al cliente e servizi: tutte quelle attività post-vendita che sono di supporto al cliente (in questo caso lo spettatore) e alla quale si può ricondurre l’attività di Valutazione Ex-Post. “La verifica del completamento effettivo di tutte le operazioni va accompagnato da una puntuale attività di valutazione che ha i seguenti scopi:
 - Calcolare il grado di raggiungimento degli obiettivi del progetto sulla base dei criteri di valutazione definiti nelle fase di avviamento e pianificazione
 - Analizzare i prodotti e i risultati rispetto a quelli attesi

²³ L. Argano, U.Bacchella, A.Bollo, I.Curti, “Cartografia di un progetto culturale”, Fondazione Fitzcarraldo, Torino 2003.

²⁴ L. Argano, U.Bacchella, A.Bollo, I.Curti, “Cartografia di un progetto culturale”, Fondazione Fitzcarraldo, Torino 2003.

- Imparare dall'esperienza, individuando ciò che non ha funzionato e si sarebbe potuto fare altrimenti.”²⁵L'output riguarda essenzialmente la verifica con il team di progetto sulla gestione del progetto, metodi di lavoro adottati, risultati ottenuti e loro coerenza rispetto agli obiettivi programmati; la valutazione dell'organizzazione sui risultati ottenuti, valore aggiunto apportato, benefici previsti a medio e lungo termine, impatto del progetto sulla missione, identità, strategie dell'organizzazione; la valutazione finale con stakeholders, finanziatori e partners per raccogliere i loro punti di vista sull'esito del progetto e migliorie da apportare.

I processi di supporto sono quelli che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono necessari perché quest'ultimo sia prodotto e sono:

- Approvvigionamenti: l'insieme di tutte quelle attività preposte all'acquisto delle risorse necessarie alla produzione dell'output ed al funzionamento dell'organizzazione. Nel concerto si tratta dell'Economic Analysis. “Obiettivo di questa fase è di verificare la fattibilità dell'idea progetto e trasformarla in un progetto strutturato, formalizzandone il percorso di sviluppo in un documento che contiene una chiara indicazione dei costi, dei tempi e delle risorse occorrenti per realizzarlo.”²⁶L'output è la documentazione di progetto che contiene in modo riassuntivo gli elementi fondamentali e rappresenta il punto di riferimento tale per cui sia vincolante per coloro che dovranno lavorare al fine di ottenere gli obiettivi e per le elaborazioni successive. Essendo uno studio di fattibilità basato su dati e informazioni attendibili, detta in maniera chiara e strutturata le alternative possibili con le relative implicazioni, dandone testimonianza agli stakeholder ed ai potenziali partner, della volontà e della capacità dell'organizzazione e del project manager di esser in grado di gestire il progetto e le relative risorse per completarlo. Qui le risorse sono basate essenzialmente su ricerche statistiche che richiedono come costi la manodopera di personale qualificato e i seguenti ricavi saranno dati dall'esecuzione del concerto in maniera efficace ed efficiente.

²⁵ L. Argano, U.Bacchella, A.Bollo, I.Curti, “Cartografia di un progetto culturale”, Fondazione Fitzcarraldo, Torino 2003.

²⁶ L. Argano, U.Bacchella, A.Bollo, I.Curti, “Cartografia di un progetto culturale”, Fondazione Fitzcarraldo, Torino 2003.

- Gestione delle risorse umane: ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale, ecc. Riguarda tutti i lavoratori del settore entertainment (spettacolo), nonché quelli che li supportano e assistono durante le varie esibizioni e coloro che in via indiretta ne sono coinvolti come gli operatori turistici, del trasporto pubblico locale e i dipendenti dei mezzi televisivi/radiofonici/stampa.
- Sviluppo delle tecnologie: tutte quelle attività volte al miglioramento del prodotto e dei processi. Queste attività vengono in genere identificate con il processo R&D (*Research and Development*). Questa attività per i concerti consiste nella promozione, comunicazione dell'evento e sviluppo di una serie di gadget, spot pubblicitari e radiofonici, video e conferenze stampa.
- Attività infrastrutturali: tutte le altre attività quali pianificazione, contabilità finanziaria, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale, ecc. le quali si possono benissimo trovare anche nella pianificazione di un concerto.



L'ABC è un sistema di misurazione dei costi basato sul ragionamento che i prodotti, servizi, clienti consumano le attività del processo produttivo e queste ultime, utilizzando i vari fattori produttivi, generano dei costi. Questi sono attribuiti alle attività in base alle risorse da esse effettivamente assorbite e al prodotto in base alle attività da esso consumate. Si tratta di una metodologia secondo la quale si procede a calcolare il costo pieno di prodotto (costo dello show) passando attraverso l' indicazione dei costi delle attività. Infatti, vengono in un primo momento calcolati i costi di ogni singola attività e, solo in seguito, assegnati ai prodotti e ai servizi (oggetti di costo) sulla base delle attività che sono state necessarie per produrli. Partendo dalla struttura del costo di prodotto (manodopera diretta e costi indiretti), occorre distinguere i costi indiretti inerenti allo svolgimento delle attività produttive (ammortamenti macchinari, energia elettrica) da quelli relativi ad attività di supporto e ausiliarie (approvvigionamento materiali come casse audio e microfoni). Con il metodo ABC i costi dei centri ausiliari (indiretti) non vengono attribuiti ai centri produttivi sulla base di criteri di imputazione soggettivi, bensì direttamente alle attività che li generano: tali attività sono le effettive determinanti dell'entità dei costi. L'Activity Based Costing mira sostanzialmente a determinare il costo pieno di prodotto evitando le distorsioni provocate da una ripartizione semplicistica dei costi indiretti mediante l'individuazione delle attività necessarie per la realizzazione del prodotto e del determinante di costo corrispondente.

Le risorse sono i vari input derivanti dalle fasi di event idea e service concept, le attività sono qui riconducibili alla fase di esecuzione dello spettacolo, i cost drivers o determinanti di costo sono i fattori che causano l'effettuazione delle attività e influenzano l'ammontare delle risorse consumate da una data attività e riguardano l'economic analysis e la fattibilità, poi vi sono i resource drivers o determinanti delle risorse che misurano il consumo delle risorse da parte delle attività grazie alla fase di consuntivazione, che servono per assegnare i costi delle risorse alle attività ed infine gli activity drivers o determinanti delle attività che quantificano l'output generato dalle attività e si utilizzano per accollare i costi delle attività ai prodotti o ad altri oggetti di costo che sono relativi alla fase di valutazione ex-post.

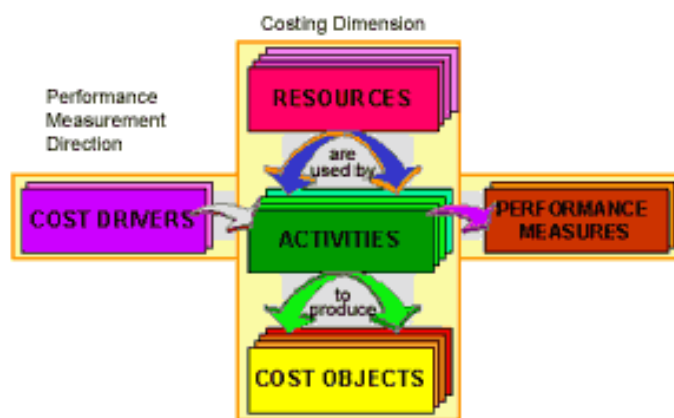


Figure 1 – The Turney Cross

Le varie attività identificate nell'organizzare un concerto sono tutte tra loro ben correlate e una loro mappatura è necessaria al fine di poter applicare al meglio l'ABC. Quest'ultima si adatta proprio bene all'evento, in quanto la sua organizzazione si basa su processi e su attività, che trasformano gli input (risorse derivanti dall'event idea e service concept) in output (esecuzione) senza necessariamente avere la presenza di clienti effettivi, anche se nel caso del concerto si tratta degli spettatori, il cui output fornito è dato dal divertimento. Questo, infatti, è un servizio e va sottolineato che l'ABC si addice meglio alle aziende di servizi (organizzatrice di eventi), in quanto le attività sono più facilmente identificabili e tutte fanno parte del processo produttivo in senso stretto a differenza delle aziende industriali dove invece le attività di supporto spesso sono sottovalutate. È facile poi con l'ABC individuare quasi certamente i costi di ogni attività grazie ai resource e activity drivers, mentre non sempre si riesce a contrapporvi dei ricavi e ciò rende difficile la comprensione del valore da assegnare a ciascuna attività. Non esistono, infatti, drivers che vadano a mettere in correlazione i costi con determinati ricavi perché nell'activity based costing quello che conta è l'individuazione di specifiche attività che producano costi e diano origine ad un input sia esso un prodotto o un servizio come in questo caso. Inoltre l'ABC consente di individuare i costi, ma non tutte le variabili con cui si studia la performance di un evento, o concerto nel caso specifico come ad esempio l'efficacia e l'efficienza e quelle indicate precedentemente come i risultati della critica, l'aumento dei ricavi pubblici, privati e commerciali, la logistica, la realizzazione come completamento dell'evento, la soddisfazione degli stakeholder, i risultati economico-finanziari come il rispetto del budget, l'equilibrio tra costi e ricavi, gli impatti del concerto sul territorio e la comunità.

3.1. Vantaggi E Svantaggi dell'Activity Based Costing

L'ABC consente quindi di controllare i costi e di gestirli in modo dinamico così da poter essere in linea con le fluttuazioni del mercato e soprattutto del valore che tale trasmette al prodotto o servizio che si vuole vendere. La virtù dell'ABC è che è applicabile sia in grandi che in piccole organizzazioni, permettendo di analizzare realisticamente la loro produttività e professionalità, diminuendo così il rischio di eventuali tagli di budget irrazionali o, all'estremo opposto, di immotivati investimenti in settori a basso potenziale di crescita. Un'analisi effettuata con la metodologia ABC aiuta la riduzione degli sprechi e di ottimizzare l'impiego sia delle diverse professionalità interne del mercato (risorse umane) sia delle risorse materiali. La logica di funzionamento della metodologia ABC richiede che:

- le attività consumino risorse e quindi producano costi
- il verificarsi di attività di diversa natura richieste dai prodotti

- i costi imputati a quest'ultimi riflettano l'assorbimento o il fabbisogno di attività e di risorse espresso dai prodotti.

L'activity based costing permette:

- un continuo e attento monitoraggio delle attività concertistiche per individuare e mappare i collegamenti logici che legano tutte le attività (che nel caso dei concerti sono fasi citate sopra a pag. 9) componente ogni processo;
- l'allocazione dei costi per attività e non per centri di costo visto che qui sono impossibili da implementare data la loro mancanza;
- superamento della tradizionale ripartizione tra costi fissi e costi variabili nel lungo termine;
- assegnazione dei costi delle attività ai prodotti attraverso opportuni parametri definiti cost driver.

Fra le principali motivazioni, che possono rendere maggiormente efficace un ricorso all'ABC, si riportano le seguenti:²⁷

- data l'importanza delle attività di supporto, ne deriva che i costi dei centri ausiliari o indiretti sono più elevati rispetto ai costi dei centri diretti;
- il consumo delle risorse produttive per il sostenimento dei costi delle attività nei centri indiretti non è proporzionale ai volumi di produzione dei vari prodotti;
- per la competitività aziendale sono estremamente importanti le informazioni, i fenomeni e le variabili di carattere qualitativo ed immateriali, che per la loro natura non sono facilmente misurabili in termini monetari e/o economico-finanziari;
- in ottica di efficacia strategica, si renda necessario tenere sotto controllo fenomeni, attività e processi gestionali aventi natura trasversale e interfunzionale che comportino l'intervento e la collaborazione fra diversi centri di responsabilità;
- qualora si abbiano oggetti di riferimento dei costi che presentino diversi livelli di "complessità" gestionale, causate da specifiche esigenze tecnico-produttive, qualitative, informativo, di coordinamento logistico, di "differenziazione" delle produzioni, di progettazione delle medesime, ecc..

Dall'altra parte l'activity based costing può essere un sistema difficile da installare e stabilire, soprattutto per le organizzazioni che utilizzano metodi di contabilità più tradizionali. Activity based costing è un processo piuttosto che richiede tempo, se tutte le attività devono essere a

²⁷ James A. Brimson "Contabilità per attività: il nuovo approccio alla contabilità industriale", ed. Franco Angeli, Milano 1992, pag.40-41,83.

costo. Questo metodo di contabilità può a volte fornire troppi dettagli, che possono oscurare l'immagine più grande.

Non è previsto che tutte le attività proposte dalla catena del valore debbano necessariamente essere gestite e organizzate internamente all'impresa (concerto in tal caso); esiste, infatti, la possibilità di cedere in outsourcing quelle attività che si ritiene possano essere meglio effettuate e/o a costi minori se gestite da specialisti esterni come per esempio l'attività di marketing. Le attività inoltre non hanno la stessa importanza all'interno di imprese differenti (organizzazioni di eventi), in quanto il loro apporto alla creazione di valore varia in funzione dell'importanza che la singola attività possiede. La catena del valore può essere variamente configurata definendo il giusto flusso di azioni e includendo solo le attività più rilevanti.²⁸

²⁸ Francesco Favotto, Saverio Bozzolan, Antonio Parbonetti "Economia aziendale: modelli, misure, casi", ed. McGraw Hill Education, Milano 2016, pag. 121-122.

CONCLUSIONI

In questi tre capitoli abbiamo potuto approfondire il concetto di evento focalizzandoci principalmente sugli eventi musicali o concerti e di seguito analizzandone le performance in termini di activity based costing dopo aver sviluppato come si gestisce l'organizzazione di un concerto con tutte le sue fasi. In particolare nell'introduzione abbiamo analizzato i vari significati della parola evento notando come le accezioni possono differire in base all'ambito di applicazione; ad esempio in ambito economico, artistico, culturale, religioso, politico, storico ciascun ambito presuppone una propria definizione che possa essere presa come punto di riferimento per chi volesse cimentarsi nello studio delle varie tipologie di eventi, in ottica di facilitarne la comprensione e l'approfondimento. Sempre nell'introduzione abbiamo svolto un breve excursus di natura storica. Successivamente, nel capitolo 1 si è iniziato a discutere degli eventi con particolare riferimento a chi li organizza e cioè l'organizzazione di eventi evidenziando gli aspetti positivi e negativi degli stessi; in seguito sono state elencate le tipologie più note di eventi con le opportune variabili di contestualizzazione anche se, anche qui, si è riproposto il problema della eccessiva generalità in quest'ambito che andrebbe studiato in modo più preciso, poiché ad ogni tipologia di evento appartengono determinate variabili e non tutte sono comuni a tutti gli eventi. Di conseguenza rimane anche qui un nodo da risolvere da parte degli studiosi. Rimanendo nel capitolo 1 abbiamo introdotto un evento particolare e cioè il concerto analizzato in modo quasi del tutto soggettivo data la mancanza di fonti che anche qui si possono riscontrare. Procedendo ci si è soffermati sulla progettazione del concerto analizzando la figura chiave del project manager e delle sue varie attività; si è sottolineata l'importanza del budget quale strumento principale nella pianificazione del concerto. In questa parte si è potuto, al contrario, riscontrare la grande ricchezza di fonti accomunate dalla figura del project manager e dalla sua attività grazie al fatto che la figura è molto nota non soltanto in tema musicale ma anche in altri contesti, basti pensare alla realizzazione di qualsiasi tipologia di progetto cinematografico, teatrale, edile e di divertimento. Nel capitolo 2 si sono descritti i sistemi di programmazione e controllo utilizzabili nei concerti, abbiamo individuato due strumenti principali dediti alla programmazione: il diagramma di Gantt e di Pert. Dal lato del controllo sono stati elencati una serie di indici che molto spesso si ritrovano anche in ambito economico nell'analisi di bilanci d'esercizio e che quindi possiamo affermare si apprestano ad una logica globale di valutazione in qualsiasi ambito. In particolare abbiamo visto come gli indici più indicati per la valutazione del concerto siano il ROI ed il ROO, poiché gli altri sono considerati troppo complicati e dunque poco adatti al contesto concertuale. Infine abbiamo considerato i vari tipi

di costo che si possono trovare nei concerti notando una differenza rispetto a quelli che si possono presentare in un'azienda, poiché non tutte le configurazioni di costo possono essere trovate nei concerti. Si giunge così all'ultimo capitolo dell'elaborato in cui ci si concentra sull'analisi delle performance del concerto implementate con il metodo activity based costing, in quanto le varie fasi della progettazione vi si possono facilmente ricondurre e procedere all'analisi ABC evidenziando i rispettivi vantaggi e svantaggi. Tuttavia, nella realtà tale metodo di analisi delle performance di un concerto non è mai stato studiato né si possono trovare esempi al riguardo data probabilmente la difficoltà di sperimentare tale processo di analisi ad un contesto diverso rispetto a quello aziendale, che è tuttora in fase di sperimentazione e non adottato da tutte le aziende. Tuttavia le differenti lacune (assenza di correlazione tra costi e ricavi, mancanza di individuazione di altre variabili di misurazione delle performance) continuano a presentarsi sia in ambito strettamente aziendale sia in contesti differenti, poiché si tratta una metodologia che deve adattarsi alle mutevoli condizioni dell'ambiente in cui si trova ad operare.

Nel complesso dal lavoro svolto si riscontrano, come già anticipato, difficoltà nel provare a definire il concetto di evento nonché la propria ripercussione storica (il percorso storico seguito dagli eventi con i loro esiti) e lo stesso vale per la metodologia di analisi delle performance. La carenza di fonti scientifiche da cui partire e di esempi pratici dovrebbe far riflettere gli studiosi del campo; dall'altra parte si è potuto svolgere un lavoro che ha portato come obiettivo finale la comprensione della complessa “macchina” di gestione, programmazione e controllo dei concerti in chiave moderna. Ciò ha permesso di affrontare più da vicino le problematiche relative allo sviluppo di un concerto e comprendere che quello che si ammira in una serata è il lavoro di un anno o molto di più e che ciò che si paga non è un valore astratto, ma coerente con le spese dirette e indirette che il project manager e tutto il personale dedicato hanno dovuto sostenere per portare avanti un progetto che è tanto più complesso tanto più grande e sfarzoso lo si vuole presentare agli occhi degli spettatori. Concerto non significa semplicemente cantare e ballare, ma anche e soprattutto lavoro di squadra, supporto, aiuto, collaborazione, spirito di iniziativa reciproci con l'unico scopo finale che è il divertimento. Infine non si può parlare di concerto riferendosi solamente al prezzo pagato e quindi ai ricavi che ne derivano, ma lo si deve analizzare in modo più profondo mettendo alla luce tutte le varie attività/fasi coinvolte con i loro obiettivi e risultati che meglio si vedono con l'implementazione dell'activity based costing, una metodologia moderna di analisi dei costi nonché delle performance aziendali, ma non solo, come si può notare dalla lettura dell'elaborato, anche se il concerto può essere visto come una specie di azienda che

coinvolge una molteplicità di persone con le loro precise funzioni e con un unico scopo in comune (divertirsi) che per come si presenta non può che essere di breve termine. Un'azienda particolare dove al posto dei macchinari si collocano gli strumenti, dove l'output è un servizio e i fattori di input sono le idee, la voce dell'artista, la scenografia, i suoni e le luci. Con l'implementazione dell'ABC si sono potute vedere le problematiche relative ad essa nonché la scoperta di un metodo abbastanza affidabile per poter misurare i costi in ambito dei servizi anche se va certamente migliorato, ma ci ha permesso, alla fine di tutto, di individuare da un punto di vista musicale, quali sono le attività che comportano il verificarsi di costi e quali tra di esse possono essere viste come dei fattori di input e di output, sottolineando il fatto che a non tutte le attività sono connesse dei ricavi; infatti abbiamo localizzato solo la fase di esecuzione con ricavi certi mentre le altre usano risorse alle quali non è possibile ricondurre un flusso di ricavi. Questa è una problematica tipica dell'ABC anche in ambito industriale proprio per com'è strutturata e soprattutto dalla logica dalla quale parte data dalla suddivisione dell'azienda in attività come definita da Michael Porter nella sua teoria della catena del valore. "Un'attività è un insieme di azioni o compiti elementari che hanno per obiettivo quello di erogare un servizio o produrre un output che consenta all'impresa, direttamente o indirettamente, di comporre la sua offerta."²⁹ Essa descrive ciò che fa l'azienda (concerto in tal caso), nonché il modo in cui utilizza le risorse e i risultati che produce, ovvero il divertimento e l'esibizione. Per concludere, quindi, ci siamo cimentati in un compito tutt'altro che facile ma attraente, coinvolgente e stimolante poiché partendo da semplici definizioni siamo arrivati ad approfondire la gestione e la programmazione dei concerti nonché la metodologia di analisi dei costi che meglio vi si addice con tutti gli aspetti positivi e negativi che porta ad affermare come oggi si senta continuamente parlare di musica, spettacolo e concerti senza avere la consapevolezza di ciò che vi è dietro per mancanza o carenza di testimonianze, fonti, dati, reportage e studi in tale ambito che possano dimostrare quanto vale la pena approfondire la nuova metodologia di analisi dei costi (ABC) e soprattutto poterla applicare ad un qualcosa di nuovo, di diverso dal solito contesto aziendale. Questo lavoro, infatti, ha potuto darci la chiara testimonianza di come sia importante il lavoro del project manager e di coloro i quali si occupano della fase di valutazione ex-post con l'applicazione dell'activity based costing, nonostante le difficoltà già citate. Possiamo, quindi, affermare che quanto previsto nell'introduzione è stato raggiunto ottenendo buoni risultati che personalmente hanno stupito anche me soprattutto laddove sono state elencate le varie attività per poter pianificare un concerto perché non mi aspettavo così tanto lavoro e coordinazione per portare a termine un giorno di festa qual è il concerto, e successivamente con l'analisi

²⁹ Anna Maria Arcari "Programmazione e controllo", ed. McGraw-Hill Education, Milano 2014, pag. 72.

dell'ABC, una metodologia tutt'altro che semplice, ma che dall'altra parte ci ha dato la possibilità di approfondire e trarre dei buoni risultati per quanto riguarda la sua implementazione nell'ambito di aziende di servizi com'è il concerto o come sono gli eventi in generale. Tali risultati, come già anticipato, riguardano la correlazione delle attività con la metodologia stessa e di conseguenza comprendere il valore apportato da ognuna al complesso concertistico. In prima analisi non era facile capire quanto valeva ogni attività, ma dopo aver messo in pratica l'ABC il tutto si è presentato più facile, pur mancando di informazioni come accennato in precedenza, e si è potuto constatare come tutte le varie fasi apportano valore anche se in modo diverso, ma sono tutte estremamente importanti per l'analisi delle performance di un concerto, anzi si addicono proprio bene allo schema ABC. Insomma un lavoro tosto che ha valorizzato e arricchito le mie conoscenze nel campo degli eventi e della programmazione e controllo di gestione nelle aziende di servizi e che spero gli studiosi di tali ambiti continuino ad approfondire perché c'è ancora molto lavoro da fare ed in particolare si tratta di dare uno schema base dell'activity based costing dal quale poter partire per analizzare qualsiasi tipologia di performance e delle definizioni univoche in tema di eventi che portino direttamente a ciò su cui ci si vuole focalizzare, senza avere dubbi o comunque degli interrogativi sul tema che si va a trattare. Portare a termine questo elaborato mi ha permesso di focalizzarmi su qualcosa che mi piace, ovvero la musica, e analizzarla sotto un aspetto più economico che abituale che si vive generalmente tra amici, mi ha reso più informata in materia e pratica di alcune definizioni tipiche di quest'ambito, ma dall'altra parte un po' incuriosita su quello che avverrà riguardo il protrarsi avanti degli studi in materia, nonché dei loro risultati.

BIBLIOGRAFIA

Anna Maria Arcari, *“Programmazione e controllo”*, ed. McGraw-Hill Education, Milano 2014.

Donald Getz, *“Event Management & Event Tourism”*, ed. Cognizant Communication Corporation, New York 2005.

Francesco Favotto, Saverio Bozzolan, Antonio Parbonetti, *“Economia aziendale: modelli, misure, casi”*, ed. Mc Graw Hill Education, Milano 2016.

Gianni Sibilla, *“L’industria musicale”*, ed. Carocci, Roma 2006.

Harold Kerzner, *“Project Management: pianificazione scheduling e controllo dei progetti”*, ed. Hoepli, Milano 2005.

James A. Brimson, *“Contabilità per attività: il nuovo approccio alla contabilità industriale”*, ed. Franco Angeli, Milano 1992.

Joe Goldblatt, *“Special events and special event production”*, ed. John Wiley&Sons Inc., New York 2005.

L. Argano, U.Bacchella, A.Bollo, I.Curti, *“Cartografia di un progetto culturale”*, Fondazione Fitzcarraldo, Torino 2003.

Lucio Argano, *“Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione”*, ed. Franco Angeli, Milano 2005.

Lucio Argano, *“La gestione dei progetti di spettacolo: elementi di project management culturale”*, ed. Franco Angeli, Milano 2004.

Lucio Argano, Alessandro Bollo, Paolo Dalla Sega, *“Organizzare eventi culturali: ideazione, progettazione e gestione strategica del pubblico”*, ed. Franco Angeli, Milano 2018.

Michael Porter, *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*, ed. The Free Press, New York 1985.

Russell D. Archibald, *“Project management. La gestione di progetti e programmi complessi”*, ed. Franco Angeli, Milano 2004.

Sergio Cherubini, Enrico Bonetti, Gennaro Iasevoli, Riccardo Resciniti, *“Il valore degli eventi; valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali”*, ed. Franco Angeli, Milano 2009.

Viviana calzati e Paola De Salvo, *“Il ruolo degli eventi gastronomici nella promozione e valorizzazione dei territori rurali”*, ed. Franco Angeli, Milano 2017.

SITOGRAFIA

<https://www.b2corporate.com/quando-usare-il-sistema-contabile-tradizionale-o-il-sistema-abc/>;

<http://www.mas.mn/activity-based-costing-abc-e-vantaggi-della-sua-applicazione-nelle-pmi/>;
www.linkedin.com/pulse/20140714164440-31548243-analisi-dei-risultati-cosa-e-come-misurare;

https://en.wikipedia.org/wiki/Cost%E2%80%93benefit_analysis;

https://en.wikipedia.org/wiki/Cost-effectiveness_analysis;

https://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Gantt;

<https://it.wikipedia.org/wiki/PERT/CPM>;

<https://www.qualityi.it/abc-activity-based-costing.html>;

<http://www.atlantedelleprofessioni.it/Professioni/Organizzatore-e-Organizzatrice-di-eventi/Che-cosa-fa>;

http://www.csvlombardia.it/wp-content/uploads/2017/11/UNIVOL_organizzare-eventi.pdf;