
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

**SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA**

Corso di laurea magistrale in Management



Tesi di laurea magistrale
in Management

**Project Management e Event Management:
analisi della progettazione e della gestione del
caso studio “Festival del Management”**

Relatore: Lara Penco

Candidato: Elisa Leila Renzi

**anno accademico
2023/2024**

Indice

Indice	2
Abstract.....	5
Abstract in inglese	6
Introduzione.....	7
CAPITOLO 1: Project Management & Event Management.....	9
1.1. Sintesi storica della definizione di Project Management	9
1.2. Definizione progetto	12
1.2.1. Fasi del progetto.....	12
1.2.2. Sintesi storica della definizione di progetto.....	13
1.2.3. Progetto e processo	14
1.2.4. Classificazione di progetti	15
1.2.5. Definizione di Progetto di “successo”	16
1.2.6. Cause dell'Insuccesso e Riduzione del Rischio:	17
1.2.7. Requisiti progetto	17
1.2.8. Stakeholder del progetto	18
1.2.9. Governace del progetto	19
1.3. Pmi e PMBOK	19
1.4. Event management	20
CAPITOLO 2: Analisi bibliometrica	27
2.1. Introduzione	27
2.2. Metodologia.....	28
2.3. Analisi bibliometrica	30
2.4. Fase di ricerca	34
2.5. Filoni e temi di ricerca.....	38

2.6. Conclusioni.....	40
CAPITOLO 3: Sviluppo e confronto di nuove metodologie di gestione dei progetti.....	41
3.1. Sintesi storica del ruolo del project manager.....	42
3.2. Approfondimento del project management	42
3.2.1. Principali standard del Project Management	44
3.3. Metodologie progettuali	45
3.3.1. Waterfall.....	47
3.3.2. Agile	49
3.3.3. Ibrido	50
3.3.4. Confronto tra Waterfall e Agile.....	52
CAPITOLO 4: Analisi del progetto di un evento e Caso di studio - Festival Management- promosso da SIMA, Società Italiana di Management.....	57
4.1. Sintesi storica dell'event management e sviluppo dell'evento come valore aggiunto.....	58
4.2. Progettazione dell'evento e le sue fasi.....	59
4.3. Analisi empirica del caso studio – Festival del Management	62
4.4. SIMA.....	63
4.5. Il Festival del Management.....	65
4.5.1. Prima edizione	66
4.6. Seconda edizione.....	67
4.6.1. Genesi dell'idea	67
4.6.2. Governace del progetto	71
4.6.3. Processo di scelta dei partner	74
4.6.4. Comunicazione.....	78
4.6.5. Allestimenti	85
4.7. Le criticità nella progettazione di un evento	91

4.8. Criticità del caso studio- Festival del Management.....	94
4.9. Metodologia progettuale applicata al Festival del Management....	101
Conclusione.....	102
Bibliografia	105

Abstract

Le tematiche del *project management* e dell'*event management* sono molto attuali dal momento che il continuo sviluppo tecnologico, la forte globalizzazione degli ultimi anni e l'interconnessione tra le diverse realtà sociali hanno richiesto alle due discipline di implementare innovazioni metodologiche sempre più efficienti. Per questi motivi di trasformazione del contesto, il management è dovuto diventare sempre più dinamico e adattabile.

L'obiettivo di questo elaborato è analizzare i diversi metodi, utilizzati nella creazione di progetti, che si sono consolidati nel tempo grazie ad un intenso lavoro di collaborazione ed esperienza di una pluralità di attori, siano essi esperti del settore o esperti accademici, che insieme hanno lavorato per definire i capisaldi di questa disciplina che assume sempre più un carattere dinamico e rigoroso.

Si illustra inoltre, come anche la gestione del rischio e delle criticità possano influenzare il successo dei progetti stessi.

Grazie allo studio di un caso concreto, si è potuto riscontrare nell'applicazione reale gli aspetti più teorici dell'elaborato.

Abstract in inglese

The topics of project management and event management are very current since continuous technological development, the strong globalization of recent years and the interconnection between different social realities have required the two disciplines to implement increasingly efficient methodological innovations. For these reasons of transformation of the context, management has had to become increasingly dynamic and adaptable.

The objective of this paper is to analyze the different methods used in the creation of projects, which have consolidated over time thanks to intense collaborative work and experience of a plurality of actors, be they sector experts or academic experts, who together have worked to define the cornerstones of this discipline which is increasingly taking on a dynamic and rigorous character.

It also illustrates how the management of risk and critical issues can influence the success of the projects themselves.

Thanks to the study of a concrete case, it was possible to find the most theoretical aspects of the thesis in the real application.

Introduzione

La complessità dei progetti moderni, dovuta alla globalizzazione, alla rapida evoluzione tecnologica e alla crescente interconnessione tra settori, comporta per le organizzazioni pubbliche e private un continuo sforzo di adottare soluzioni sempre più sofisticate per la gestione dei progetti. Queste soluzioni, includendo nuove metodologie, strumenti digitali avanzati e pratiche di gestione integrate, creano nuove sfide e opportunità per i *project manager*.

Diventa, dunque, importante conoscere nel dettaglio gli aspetti di questa disciplina, il *project management*, e le definizioni che storicamente ha avuto nei vari contesti per comprendere l'evoluzione che ha avuto la figura del *project manager* e il suo affermarsi come ruolo fondamentale nella vita economica delle organizzazioni.

Nella trattazione verranno esposti gli approcci innovativi introdotti dalle nuove metodologie che, come in particolar modo accade con la metodologia *Agile*, permettono alla disciplina stessa di avere una dimensione sempre più dinamica e adattabile. Inoltre, la crescente integrazione di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale consente un'evoluzione del *project management* mirata a rispondere alle esigenze di un ambiente di business in continua trasformazione.

In particolare, nel panorama odierno, la formulazione di progetti relativi alla creazione di eventi, di varia natura e finalità, diventa sempre più importante. Nello specifico, diventa rilevante la capacità di organizzare eventi mirati ad offrire al settore del management spunti di riflessione e di trasformazione rispetto a tematiche specifiche per le esigenze dei manager il cui ruolo è centrale per la competitività.

In questo testo si affronta la domanda di ricerca relativa alla progettazione applicata alla realizzazione di eventi (*festival*, convegni, seminari, *workshop*...), al confronto e alla scelta delle metodologie più adottate e si prova a dare risposta anche al quesito relativo alla presenza della gestione del rischio e delle criticità e come queste possano influenzare notevolmente il successo di un progetto sia esso anche la realizzazione di un festival.

L'analisi empirica ha riportato le modalità progettuali del Festival del Management che, nel 2024, alla sua seconda edizione, è un momento di confronto e di crescita per tutti

coloro che si occupano di management sia nelle istituzioni accademiche che nelle realtà imprenditoriali.

L'elaborato si articola in quattro capitoli di cui segue una breve descrizione.

Nel primo capitolo si affronta un'introduzione al *project management* e all'*event management* fornendone una definizione e una sintesi della loro evoluzione. Si prosegue con la definizione di progetto e di evento. L'obiettivo di questo capitolo è quello di analizzare gli aspetti principali di queste discipline.

Il secondo capitolo descrive l'analisi bibliometrica utilizzata per il seguente elaborato in tema del *project management* e la sua declinazione nella progettualità di eventi. Sono emersi numerosi articoli scientifici provenienti maggiormente dalle seguenti banche dati *Scopus* e *Uno per Tutto*. Sono stati selezionati, tramite l'utilizzo di filtri (lingua, area tematica e anno di pubblicazione), numerosi articoli sui quali si è basata la ricerca.

Il terzo capitolo approfondisce nello specifico le discipline del *project management* e dell'*event management*. Queste due discipline verranno esaminate nel dettaglio di tutte le loro peculiarità, analizzando studi autorevoli sulle tematiche del settore. Si illustrano i loro contenuti e in particolar modo si analizzano le metodologie progettuali utilizzate. L'obiettivo di questo capitolo è infatti quello di cogliere l'importanza della scelta delle metodologie più appropriate per il raggiungimento del successo di un progetto descrivendo le metodologie più usate confrontandone vantaggi e svantaggi.

Il quarto capitolo tratta delle questioni legate in modo specifico alla progettazione di eventi e attraverso la descrizione del caso studio della progettazione del – Festival del Management realizzato a Milano nelle giornate di marzo 2024, viene offerta una descrizione delle proposte organizzative derivanti dalla volontà di presentare la trattazione di tematiche fondamentali del management a un pubblico più ampio possibile anche di non esperti del settore. In questo capitolo si approfondisce anche la tematica delle criticità che si possono verificare nel corso dell'organizzazione di questa tipologia di evento e le modalità con le quali si tenta di risolverle.

La conclusione della tesi evidenzia la centralità del *project management* come disciplina capace di affrontare le esigenze attuali di vari settori della vita sociale ed economica. In particolare, analizzando il caso studio dell'evento Festival del Management 2024 si è potuto verificare l'applicazione di tutti i principi e soprattutto delle metodologie di questa disciplina alla progettazione di un evento di successo.

CAPITOLO 1: Project Management & Event Management

1.1. Sintesi storica della definizione di Project Management

Analizzando il *background* e i contributi dei principali autori del *project management* nel passato non possiamo evitare di citare i seguenti autori:

- Henry Gantt

Generalmente riconosciuto come il "padre fondatore" del *project management* grazie alle sue idee innovative nel campo della pianificazione e del controllo dei progetti e al diagramma di Gantt sviluppato nel 1910.

Questo strumento visuale rappresenta le attività di un progetto in un grafico a barre, mostrando le attività da svolgere lungo un periodo di tempo specificato consentendo ai responsabili di progetto di pianificare, coordinare e monitorare le attività in modo efficace.

Gantt ha introdotto anche concetti importanti nel campo del management, tra cui l'importanza della collaborazione tra management e lavoratori, l'uso di incentivi per migliorare la produttività e l'attenzione al miglioramento continuo dei processi produttivi.

- Harold Kerzner

Nato nel 1940, ha una vasta esperienza nell'industria e nell'insegnamento del *project management*.

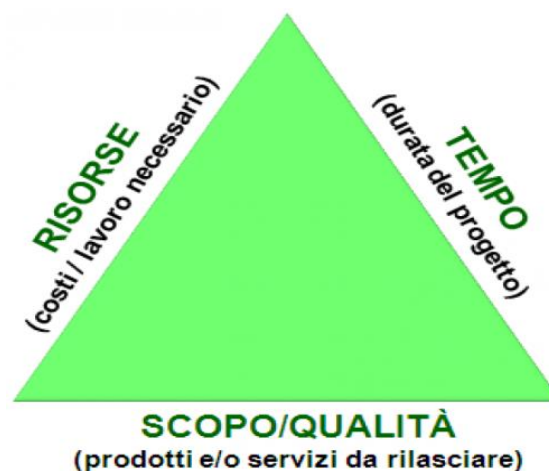
È noto per il suo approccio accademico e pratico alla disciplina, integrando teoria e casi di studio reali per offrire un quadro completo della gestione dei progetti. Tra le opere più influenti vi è "Project management: A Systems Approach to Planning,

Scheduling, and Controlling" che è considerato un classico nel campo del *project management* ed è stato ampiamente utilizzato da professionisti e studenti di tutto il mondo. Kerzner ha inoltre contribuito attivamente alla diffusione delle migliori pratiche nel campo attraverso la consulenza e la partecipazione a conferenze e *workshop* internazionali.

- Russell D. Archibald

In epoca più recente con l'ampio sviluppo dell'attività economica a livello globale e con una continua ricerca di successo nella formulazione di nuove progettualità si rinnova la necessità di definire una delle attività che nel quadro economico contemporaneo stava diventando un vero pilastro della struttura delle imprese una delle attuali e autorevoli definizioni è quella di Russell D. Archibald. Questo autore nel 2014 introduce il concetto nella sua teoria del Triangolo del *project management*: nel corso dello sviluppo di qualsiasi progetto, come abbiamo già menzionato, è essenziale tenere conto di tre fattori chiave: il Tempo, il Costo/Risorse, e lo Scopo/Qualità (scope of work). (Russell D. Archibald, 2014)

Solitamente, questi sono stabiliti dall'ente promotore/proprietario, ossia l'individuo o il gruppo responsabile della commissione e del finanziamento del progetto stesso, e poi riesaminati insieme al *team* di progetto. Questi tre elementi costituiscono ciò che è noto come il "Triangolo del Project Management" qui raffigurato:



Fonte: Russell D. Archibald, 2014

La teoria evidenzia la stretta relazione tra i tre vincoli fondamentali di ogni progetto. Modificare uno di essi inevitabilmente impatta sugli altri due. (Russell D. Archibald, 2014)

Per esempio, un cambiamento nel *budget* influisce sul tempo e sulla qualità del progetto: riducendo il *budget*, di solito si riduce la qualità e si allunga il tempo necessario per completare il progetto. Ogni parametro è interdipendente dagli altri due. L'obiettivo del *project management* è bilanciare perfettamente questi tre vincoli per soddisfare le esigenze del committente. (Russell D. Archibald, 2014)

Un progetto è un insieme intricato di attività interconnesse (Russell D. Archibald, 2014) che include obiettivi specifici, vincoli temporali e finanziari, assegnazione appropriata di risorse umane e strumentali, una struttura organizzativa ben definita, prodotti/servizi chiaramente descritti, fasi distinte con ruoli e responsabilità assegnati, una pianificazione accurata, e strumenti di controllo per monitorare il progresso del progetto rispetto agli obiettivi di tempo, costo e *deliverable*¹. (Russell D. Archibald, 2014)

Nel 2017 appare la definizione fornita da PMI: il *project management* si occupa di pianificare, eseguire e monitorare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi del progetto, utilizzando risorse limitate come tempo, denaro, persone e materiali in modo efficiente ed efficace. Si può definire come l'applicazione di conoscenze, abilità, strumenti e tecniche alle attività del progetto per soddisfare i requisiti dello stesso e può anche essere definito come una filosofia gestionale improntata all'efficienza ed all'efficacia ed orientata ai risultati da raggiungere attraverso una pianificazione e un'attenta valutazione degli obiettivi. Molte imprese, attraverso l'implementazione di progetti, ottengono maggior parte dei loro profitti, specialmente nel settore dei prodotti e servizi di alta tecnologia e in genere nei settori più complessi. (PMI (2017) - "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK Guide, Sesta Edizione)

Prima di approfondire il *project management*, bisogna però aver chiaro il concetto di progetto che risulta esserne un elemento fondamentale.

¹consegna di un prodotto di sviluppo

1.2. Definizione progetto

Nel *project management*, un "progetto" è definito come un'attività temporanea svolta per creare un prodotto, un servizio o un risultato unico. Questa definizione include tre elementi chiave:

- **Temporaneità:** un progetto ha un inizio e una fine definiti. L'inizio del progetto è spesso dipendente e dettato dai tempi tecnici necessari a concretizzare l'idea iniziale e a trovare le risorse per avviare il progetto e dovrebbe essere stabilito in maniera ufficiale. Il termine del progetto dovrebbe essere costituito dal raggiungimento dell'obiettivo finale ma la data di completamento del progetto è spesso dettata da esigenze esterne.
- **Unicità:** un progetto è un'attività unica e specifica. Avrà caratteristiche, obiettivi e requisiti distinti che lo differenziano.
- **Risultato definito:** un progetto ha un obiettivo chiaro e definito che si traduce in un prodotto, un servizio o un risultato tangibile.

1.2.1. Fasi del progetto

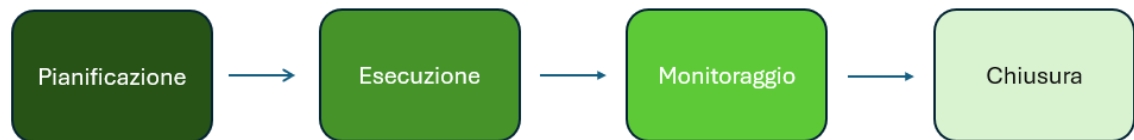
Un progetto generico si articola nelle seguenti fasi:

- **Pianificazione del progetto:** questa fase coinvolge la definizione delle attività necessarie per completare il progetto, la stima delle risorse richieste, la creazione di un piano temporale (cronogramma) e l'allocazione dei *budget*. (SMART²).
- **Esecuzione del progetto:** durante questa fase, vengono implementate le attività definite nel piano del progetto. Il *team* lavora insieme per produrre il risultato desiderato, monitorando il progresso e affrontando eventuali problemi che possono sorgere.
- **Controllo del progetto:** durante tutto il ciclo di vita del progetto, vengono effettuati controlli per garantire che il lavoro vada come previsto.

²Specifico, misurabile, raggiungibile, rilevante, basato sul tempo

- Chiusura del progetto: una volta che gli obiettivi del progetto sono stati raggiunti e i *deliverable* sono stati consegnati, il progetto viene chiuso in modo formale. (PMI (2017) - "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK Guide, Sesta Edizione)

Queste fasi si possono riassumere brevemente in questa immagine:



Fonte: ns. elaborazione

Esistono numerosi fattori che rendono un progetto complesso:

- Dimensioni (portata)
- Vincoli di tempo e di risorse
- Coinvolgimento di molteplici *stakeholder*
- Tecnologia e innovazione
- Ambiguità dei requisiti
- Rischi e incertezze

1.2.2. Sintesi storica della definizione di progetto

Nella vasta letteratura dedicata al *project management*, sono state proposte diverse definizioni del concetto di progetto. Di seguito, riportiamo alcune delle più riconosciute:

- Graham (1990) lo descrive come "un insieme temporaneo di persone e risorse riunite per raggiungere uno specifico obiettivo, tipicamente con un *budget* e una scadenza prestabiliti".

- Archibald (1994) lo definisce come "uno sforzo complesso, coinvolgente attività interrelate svolte da diverse organizzazioni, con obiettivi, pianificazioni e *budget* ben definiti".

- Kerzner (1995) lo concepisce come "un insieme di sforzi coordinati nel tempo".

- Il PMBOK (1996) lo caratterizza come "uno sforzo temporaneo finalizzato alla creazione di un prodotto o servizio unico".

- Tonchia (2007) lo descrive come "un insieme di attività complesse e interrelate, miranti a un obiettivo definito, raggiungibile tramite sforzi sinergici e coordinati, entro un tempo e con risorse umane e finanziarie specifiche".

Da queste definizioni emerge chiaramente che il progetto è di natura temporanea, con un inizio e una fine ben definiti.

1.2.3. Progetto e processo

I concetti di progetto e processo sono distinti ma spesso correlati, le differenze principali tra i due è che il processo è una sequenza strutturata di attività che vengono eseguite in modo ripetitivo per produrre un determinato risultato. I processi sono spesso parte integrante delle operazioni quotidiane di un'organizzazione e possono coinvolgere una serie di passaggi, procedure e risorse per trasformare *input* in *output*. (Antonello Bove,2012) Ad esempio, il processo di produzione di un bene, il processo di acquisizione dei materiali o il processo di erogazione di un servizio.

Il progetto invece è un'attività temporanea che viene svolta per raggiungere un obiettivo specifico, con vincoli temporanei, di costo e di risorse. (Antonello Bove,2012)

In sintesi, mentre un progetto è un'attività temporanea con un inizio e una fine definiti, un processo è un flusso continuo di attività che si ripetono nel tempo per raggiungere un obiettivo specifico.

Tuttavia, i progetti possono coinvolgere anche la gestione e il miglioramento dei processi all'interno dell'organizzazione, poiché spesso vengono realizzati per modificare o migliorare i processi esistenti. (Antonello Bove,2012)

1.2.4. Classificazione di progetti

I progetti variano in base a diversi elementi: dimensione, entità, complessità, ciclo di vita e settore, tipologia di contratto, grado di rischio, ecc. e la loro classificazione ci permette di conoscere le differenze di ogni categoria e applicare i metodi di gestione più adatti ed efficaci per ognuno di essi. (Project Management Come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti, di Antonello Bove,2012)

Citando i più significativi:

➤ entità e complessità

L'entità del progetto dipende da diversi aspetti, quelli più comuni sono: l'impegno di risorse scarse (personale, competenze, impianti e attrezzature), l'ambito e la diffusione geografica e di solito i progetti di maggior entità sono anche quelli più rischiosi mentre la complessità dei progetti si valuta in base a due criteri:

- Complessità tecnica
- Complessità della gestione

➤ grado di rischio

Le categorie progettuali sono distinte anche in base al grado di rischio. Di seguito vediamo alcuni principali fattori che possono influire sul grado di rischio:

- grado di novità del progetto per l'organizzazione;
- entità e complessità del progetto;
- durata del progetto
- contenuto tecnologico
- tipo di contratto che regola il progetto
- volatilità del mercato;

-disponibilità delle risorse scarse (personale specializzato, impianti, materie prime...).

➤ dimensione

si possono distinguere i progetti in base alla loro dimensione:

-i progetti grandi di maggiore entità e complessità e con un alto grado di rischio che richiedono: la necessità di grandi investimenti e di *sponsor*, l'impiego di un *project manager* a tempo pieno e l'implementazione del processo di *project management* più adatto alla categoria progettuale.

-progetti piccoli di modesta entità e complessità che consentono alle organizzazioni di gestire contemporaneamente due o più progetti sotto controllo del medesimo *project manager* e l'applicazione parziale del *project management* previsto per la categoria progettuale d'appartenenza.

1.2.5. Definizione di Progetto di “successo”

Definizione del successo:

"Successo" è un concetto soggettivo, dipende dall'individuo che lo valuta. Per alcuni, potrebbe significare un notevole profitto finanziario, mentre per altri potrebbe essere il raggiungimento di riconoscimento pubblico o una promozione a un ruolo di *leadership*. Altri ancora potrebbero considerarlo semplicemente come il conseguimento dei propri obiettivi personali. (Young T.L., 2016)

La percezione del successo varia in base al sistema di valutazione adottato e a chi lo applica. Nei contesti progettuali, diversi attori giocano un ruolo cruciale nella definizione del successo:

- Il cliente, che è l'acquirente finale dei risultati del progetto

- Lo *sponsor*, interno all'organizzazione, che ne garantisce i risultati e orienta il progetto verso gli obiettivi

- Il *project manager*, responsabile dell'attuazione quotidiana del progetto nel rispetto di scadenze, costi e standard di qualità.

- Il *team* di progetto, composto da individui con diversi ruoli e competenze, che lavorano insieme per raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Ciascuno di questi attori ha una propria percezione del successo, che può influenzare il modo in cui il progetto viene valutato e gestito.

1.2.6. Cause dell'insuccesso e riduzione del rischio:

Esistono numerose cause che possono contribuire all'insuccesso di un progetto:

- Definizione iniziale degli obiettivi inadeguata.
- Formazione incompleta o inefficiente del *team* di progetto.
- Scarsa comprensione delle risorse e delle capacità del *team*.
- Problemi di schedulazione e slittamento delle scadenze.
- *Leadership* debole o mancanza di sostegno dall'alta direzione.
- Sottovalutazione della complessità del progetto.
- Mancanza di comunicazione efficace e coordinamento tra i membri del *team*.
- Resistenza al cambiamento e alla gestione delle modifiche.
- Risorse insufficienti o mal allocate.

Per ridurre la probabilità di insuccesso, è essenziale adottare pratiche di gestione del rischio che includano una valutazione continua delle potenziali minacce al progetto e la resistenza alla tentazione di aggiungere complessità non necessaria. Inoltre, è importante mantenere una visione ampia del rischio, che includa fattori esterni come la concorrenza e il cambiamento delle condizioni di mercato. (Young T.L.,2016)

1.2.7. Requisiti progetto

Una delle fasi critiche in qualsiasi progetto è la raccolta dei requisiti, essenziali per garantire il completamento entro i tempi e il *budget* previsti. Questi requisiti devono

essere definiti con precisione e devono essere facilmente comprensibili da tutti i partecipanti al progetto. La chiarezza dei requisiti è fondamentale per evitare risultati indesiderati e potenziali fallimenti.

In generale, un buon requisito deve rispettare criteri specifici:

- Soddisfare una precisa esigenza;
- Essere verificabile;
- Essere realizzabile;
- Essere comprensibile da tutti gli *stakeholder*.

(GUIDA AL PMBOK, Settima edizione)

1.2.8. Stakeholder del progetto

L'individuazione degli *stakeholder* precede la raccolta dei requisiti e avviene con varie metodologie, tra cui *brainstorming*, interviste individuali o di gruppo, questionari, *benchmarking* e diagrammi di contesto. Nel contesto dello sviluppo di un progetto è di vitale importanza identificare chi sono gli "*stakeholder*" e comprendere le loro responsabilità. Gli *stakeholder* sono individui, gruppi o organizzazioni attivamente coinvolti nel processo di sviluppo del progetto, i quali influenzano gli obiettivi e i risultati del progetto stesso attraverso il loro livello di autorità e responsabilità. Una loro identificazione inefficace potrebbe portare a un'errata comprensione dei requisiti e al mancato raggiungimento degli obiettivi del progetto, (Di Tres Roeder, 2013) con conseguenti impatti negativi sulla sua riuscita e sulla reputazione dell'azienda.

I principali *stakeholder* solitamente identificati includono:

- Il *project manager*, responsabile della gestione complessiva del progetto.
- Il cliente/utente finale, ossia colui che utilizzerà il risultato finale del progetto.
- La *performing organization*, l'azienda che mette in atto il progetto attraverso i suoi dipendenti.
- Il *project team*, il gruppo incaricato dell'esecuzione delle attività previste

- Lo *sponsor*, che fornisce le risorse necessarie

- I *soggetti influenti*, persone o gruppi che possono influenzare il progetto anche se non sono direttamente coinvolti nell'acquisto o nell'uso del prodotto/servizio finale.

- I fornitori, individui o aziende terze che forniscono materiali e risorse essenziali

È fondamentale riconoscere che tutte queste fasi sono interconnesse e che gli errori in una fase possono avere impatti negativi sulle altre. Pertanto, è essenziale gestire efficacemente il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* per garantire il successo complessivo del progetto. (Di Tres Roeder, 2013)

1.2.9. Governace del progetto

Le modalità di gestione dei progetti sono determinate dalle politiche interne di ciascuna organizzazione, gestite dalla *governance* del progetto. La *governance* del progetto definisce la struttura per una gestione ottimale dell'organizzazione, concentrandosi sulle relazioni interne ed esterne, sul controllo e su una visione strategica e olistica (Ralf Müller, 2007). Quest'ultima può essere vista come un sistema che stabilisce le strutture organizzative, definisce i diritti e le responsabilità, e garantisce l'efficacia ed efficienza della gestione all'interno di tali strutture. Secondo il PMBOK (edizione 2013), la *governance* del progetto consente alle organizzazioni di allineare i progetti alla strategia aziendale e di prendere decisioni che soddisfano le esigenze degli *stakeholder* e gli obiettivi organizzativi. R. Müller la definisce come il sistema di valori, responsabilità, processi e politiche che assicura il raggiungimento degli obiettivi dei progetti tenendo conto degli interessi degli *stakeholder* e dell'organizzazione.

1.3. Pmi e PMBOK

Il Project Management Institute (PMI) è un'associazione senza scopo di lucro fondata nel 1969 con l'obiettivo di promuovere i principi della gestione dei progetti, riunendo volontari per stabilire uno *standard* per il lavoro e la gestione dei progetti. Nel 1981, il comitato direttivo del PMI ha autorizzato lo sviluppo della Guida al "Project Management Body of Knowledge" (PMBOK), una guida completa agli *standard* del settore. Questa guida fornisce le linee guida essenziali per lo sviluppo corretto di un

progetto, coprendo aspetti come pianificazione, organizzazione, esecuzione, controllo e previsione finanziaria, comportamento organizzativo e gestione del tempo e delle risorse.

Il PMI ha pubblicato sette edizioni del PMBOK fino ad oggi, con l'ultima edizione del 2017.

Sebbene il PMBOK sia spesso associato a un approccio tradizionale alla gestione dei progetti basato sul modello sequenziale a cascata, la sua ultima edizione introduce il tema dell'agilità, dedicandogli un intero capitolo.

Il PMBOK sviluppa i progetti attraverso una serie di 49 processi suddivisi in diverse aree di conoscenza e gruppi di processi. Le 10 aree di conoscenza includono gestione dell'integrazione, dell'ambito, dei tempi, dei costi, delle qualità, delle risorse umane, delle comunicazioni, dei rischi, dell'approvvigionamento e degli *stakeholder* del progetto. I 5 gruppi di processi sono avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio e controllo, e chiusura.

1.4. Event management

In questo elaborato, in particolare è stata affrontata la tematica della progettualità all'interno di un settore specifico: la creazione di eventi. L'*event management*, o gestione degli eventi, si riferisce alla pianificazione, organizzazione ed esecuzione di eventi di vario genere. Questi eventi possono includere conferenze, *meeting* aziendali, fiere, concerti, matrimoni, feste, mostre e altri tipi di riunioni o celebrazioni. L'*event management* è un settore dinamico che richiede flessibilità, creatività e una gestione efficace del tempo. L'*event management* è un settore in continua evoluzione che riflette le tendenze sociali, tecnologiche ed economiche del momento.

La gestione degli eventi coinvolge diverse fasi tra cui:

- definizione degli obiettivi dell'evento,
- pianificazione del *budget*,
- selezione del luogo,
- coordinazione dei servizi necessari,

- promozione dell'evento, la gestione della logistica,
- supervisione durante l'evento stesso,
- valutazione dei risultati ottenuti.

Gli specialisti in *event management*, noti anche come organizzatori di eventi, lavorano in collaborazione con clienti o organizzazioni per assicurarsi che l'evento raggiunga i suoi obiettivi prefissati e sia un successo complessivo. Questo settore richiede una vasta gamma di competenze, tra cui la comunicazione efficace, la pianificazione strategica, la gestione del tempo e il *problem solving*.

Analizzando nello specifico alcune fasi:

- *Pianificazione e Progettazione*: la fase iniziale coinvolge la definizione degli obiettivi dell'evento, la creazione di un piano dettagliato e la progettazione dell'esperienza complessiva per gli ospiti. Ciò include la scelta del tema, la selezione del luogo, la creazione di programmi e l'organizzazione di attività.

- *Budget*: la gestione del *budget* è essenziale. Gli organizzatori devono stabilire un bilancio complessivo e allocare le risorse in modo efficace per coprire le spese relative al luogo, al *catering*, all'intrattenimento, alla pubblicità e ad altri costi associati all'evento.

- *Promozione e Marketing* (comunicazione): la promozione dell'evento è cruciale per attirare partecipanti. Ciò può includere pubblicità *online* e *offline*, relazioni pubbliche, *marketing* sui *social media* e altre strategie promozionali per massimizzare la visibilità dell'evento.

- *Logistica*: la gestione della logistica copre la gestione di dettagli pratici come il trasporto, l'alloggio, la disposizione dei posti, l'installazione di attrezzature tecniche e altro ancora. Questo garantisce un flusso senza intoppi durante l'evento.

- *Esecuzione dell'evento*: durante l'evento, gli organizzatori devono coordinare tutte le attività pianificate. Ciò include la gestione del personale, la risoluzione di eventuali imprevisti e il monitoraggio del rispetto dei tempi.

- Valutazione post-evento: dopo l'evento, è importante valutare i risultati rispetto agli obiettivi iniziali. Ciò aiuta a identificare punti di forza e aree di miglioramento per futuri eventi.

- Gestione delle relazioni: gli organizzatori devono gestire relazioni con clienti, fornitori e altri *stakeholder*. Una comunicazione efficace è essenziale per garantire la collaborazione e la soddisfazione di tutte le parti coinvolte.

- ❖ Eventi virtuali e ibridi: Con l'avanzamento della tecnologia, gli organizzatori gestiscono sempre più eventi virtuali o ibridi, combinando partecipazione fisica e *online*. La gestione di eventi virtuali richiede competenze specifiche, come la conoscenza delle piattaforme digitali, la produzione di contenuti video e la gestione della partecipazione *online*.

- Adattabilità culturale: Organizzare eventi in contesti culturali diversi richiede una sensibilità e una comprensione delle tradizioni e delle norme sociali locali. Gli organizzatori devono essere in grado di adattare il loro approccio per soddisfare le esigenze specifiche di diverse comunità.

La vasta diversità degli eventi rende complessa una classificazione precisa poiché le loro caratteristiche variano notevolmente. Per cercare di identificare al meglio le diverse tipologie di eventi, si sono utilizzate la tabella formulata da Getz & Marongiu (1998). Quest'ultima individua otto categorie di eventi pianificati, considerando sia quelli con finalità pubbliche sia quelli privati. Di seguito sono riportati alcuni dei criteri utilizzati per classificare gli eventi. L'individuazione e l'analisi di questi criteri, che sono piuttosto numerosi, sono utili poiché influenzano le scelte strategiche e i metodi di gestione delle manifestazioni. Esaminarli permette di comprendere appieno le differenze tra gli eventi che, pur presentando somiglianze, si distinguono per aspetti organizzativi e di pianificazione e hanno impatti diversi.

TIPOLOGIA	EVENTI
CELEBRAZIONI	Festival, carnevali eventi religiosi, commemorazioni...
EVENTI ARTISTICI \ DI INTRATTENIMENTO	Concerti, mostre, premiazioni artistiche...
EVENTI D'AFFARI \ COMMERCIALI	Fiere, mercati, meeting, conferenze, convegni...
COMPETIZIONI SPORTIVE	Professionali o amatoriali
EVENTI EDUCATIVI SCIENTIFICI	Seminari, workshop, congressi
EVENTI RICREATIVI	Giochi, sport non competitivi, passatempi
EVENTI POLITICI \ CIVICI	Inaugurazioni, visite di autorità, cerimonie di investitura
EVENTI PRIVATI	Celebrazioni personali (anniversari, riti) ed eventi sociali (feste, riunioni)

3

In primo luogo, è necessario considerare:

- **Cadenza:** è il periodo in cui l'evento viene pianificato durante l'anno e riveste un'importanza cruciale dal punto di vista dell'organizzazione. La durata dell'evento deve essere attentamente determinata, poiché la sovrapposizione con altre manifestazioni significative potrebbe causare problemi legati a una affluenza eccessiva, con conseguenti possibili disagi.

- **Durata:** la durata degli eventi può variare considerevolmente, da poche ore per singoli eventi fino a diversi giorni o mesi, come nel caso delle mostre d'arte temporanee che possono protrarsi per periodi estesi.

- **Dimensione del bacino di attrazione:** questo concetto è direttamente legato alla portata della manifestazione, che può interessare un pubblico a livello mondiale, continentale, nazionale, regionale e così via

- **Numero di visitatori:** il numero di visitatori dipende dalla capacità della manifestazione di attrarre persone e dalla comunicazione effettuata. Prevedere il

³Event Management and Event Tourism, Getz & Marongiu, 1988

numero di partecipanti è essenziale per organizzare aspetti come la disposizione dei posti a sedere, i trasporti, i parcheggi, il *catering*, i servizi di sicurezza e altro ancora per accogliere i visitatori.

- Il metodo di accesso agli eventi: può essere classificato in base alla distinzione tra quelli che richiedono un pagamento per l'ingresso e quelli che consentono l'accesso libero. Questa distinzione è fondamentale per condurre valutazioni economiche e logistiche adeguate.

- Il grado di attenzione da parte dei *media* dipende dall'investimento in comunicazione e dall'importanza dell'evento per la comunità. Tale attenzione può limitarsi a livello locale o regionale, ma spesso si estende oltre i confini nazionali, soprattutto nel caso di eventi di grande rilevanza.

- Il *target* di riferimento: viene identificato attraverso criteri di segmentazione della domanda, tenendo conto delle varie variabili sociodemografiche relative alla natura e agli obiettivi dell'evento. La capacità di segmentare efficacemente il mercato e di attrarre specifiche fasce di pubblico consente di progettare e realizzare l'evento in modo da massimizzare la soddisfazione dei partecipanti e di condurre strategie di comunicazione mirate, aumentando l'efficacia delle sponsorizzazioni di eventi, una pratica comune tra le imprese.

- La localizzazione: si riferisce al luogo in cui si svolge. Le dimensioni spaziali dell'evento nella sua località sono strettamente legate al numero di attrazioni, agli obiettivi, al programma e al numero previsto di partecipanti. In molti casi, l'evento è ospitato in un'area specifica appositamente attrezzata, mentre altre volte può estendersi su diverse aree della stessa località o in quartieri della città. È importante coinvolgere gli *stakeholder* locali nella scelta del luogo e della sede per garantire un consenso condiviso e prevenire potenziali controversie.

- La tipologia dell'evento: riguarda le sue caratteristiche intrinseche che determinano la sua finalità e natura.

- Scopo principale: in molti casi l'organizzazione di un evento consegue un

profitto commerciale, in altri la finalità è intrinseca all'evento, come ad esempio nel caso di eventi no profit, religiosi o politici.

In secondo luogo, si possono prendere in considerazione:

- Tema: spesso è legato alla tipologia e alle finalità dell'evento. Può essere prestabilito o scelto di volta in volta per sedurre e accrescere l'attrattiva della manifestazione. L'evento può avere un'impostazione basata su un solo tema o su molteplici.

- L'organizzazione che organizza l'evento: può essere pubblica (comune, provincia o regione), privata (un'azienda, un'associazione) o mista, condividendo competenze, esperienze e risorse.

- Tipo di organizzazione e soggetti coinvolti: la complessità organizzativa di un evento richiede un *team* qualificato che assicuri una responsabilità e sicurezza operativa.

- Principali fonti di risorse finanziarie: sono correlate al tipo di manifestazione, alle finalità (*profit, no profit*) e ai soggetti coinvolti nell'ideazione e nella realizzazione, e quindi possono essere risorse finanziarie pubbliche, ad esempio contributi, oppure private come le sponsorizzazioni.

- Genere: come per il tema, il genere di appartenenza dipende molto dalle finalità dell'evento.

Le finalità dell'*event management* sono molteplici e dipendono dagli obiettivi specifici dell'evento e dalle esigenze del cliente o dell'organizzatore. Tuttavia, ci sono alcune finalità comuni che caratterizzano la gestione degli eventi.

- Raggiungere obiettivi specifici: gli eventi sono spesso organizzati con uno scopo ben definito, come la promozione di un prodotto o servizio, la celebrazione di un

anniversario, la formazione del personale, la raccolta fondi per cause benefiche, o la creazione di opportunità di *networking*. La finalità principale è raggiungere questi obiettivi specifici.

- Creare esperienze: gli organizzatori mirano a creare un'esperienza positiva e memorabile per gli ospiti. Questo può contribuire a costruire un legame più forte tra l'organizzatore e il pubblico, favorendo la fidelizzazione e la reputazione positiva dell'organizzazione.
- Promuovere il *brand* o l'ente: gli eventi offrono un'opportunità unica per promuovere un *brand*, un'azienda o un'organizzazione. Attraverso *branding* strategico, sponsorizzazioni e altri elementi visivi, gli organizzatori cercano di rafforzare l'immagine del marchio.
- Favorire il *networking*: gli eventi sono spesso luoghi in cui le persone possono connettersi, creare nuovi contatti professionali e costruire reti di relazioni. La facilitazione del *networking* è una finalità importante, specialmente in eventi aziendali o settoriali.
- Migliorare l'immagine aziendale: un evento ben organizzato può contribuire a migliorare l'immagine di un'azienda o di un'organizzazione. La cura dei dettagli, l'attenzione all'esperienza del cliente e la soddisfazione degli ospiti possono riflettersi positivamente sulla reputazione dell'organizzatore.
- Comunicare un messaggio: gli eventi offrono un'opportunità per comunicare messaggi specifici e veicolare informazioni importanti. Questo può avvenire attraverso diverse attività di comunicazione.

Le finalità dell'*event management* sono quindi varie e interconnesse, mirando a soddisfare le esigenze specifiche dell'organizzatore e a creare un impatto positivo sull'*audience*, *target*.

CAPITOLO 2: Analisi bibliometrica

2.1. Introduzione

Soluzioni sempre più sofisticate per la gestione dei progetti vengono usate per supportare le organizzazioni a fronte dell'aumento significativo della complessità dei progetti moderni, dovute alla globalizzazione, alla rapida evoluzione tecnologica e alla crescente interconnessione tra settori. Sia i *project manager* che gli *stakeholder* restano coinvolti nelle sfide che introducono l'uso di soluzioni che includono nuove metodologie, strumenti digitali avanzati e pratiche di gestione integrate.

L'introduzione di nuovi approcci e tecnologie nel *project management* moderno come la metodologia *Agile* è il risultato di ricerche sull'applicazione delle tecnologie informatiche nella gestione dei progetti e nella gestione dei rischi di attività varie di comunicazione e collaborazione tra *team* distribuiti geograficamente.

La gestione del cambiamento organizzativo e la necessità di bilanciare le esigenze di personalizzazione dei progetti con la standardizzazione dei processi sono alcune delle principali sfide poste dall'evoluzione del *project management*. Nonostante che le tendenze emergenti e i progressi tecnologici supportino l'implementazione di strategie avanzate, la gestione efficace dei progetti rappresenta una sfida significativa per le organizzazioni, poiché comporta la necessità di affrontare problemi complessi da molteplici prospettive.

I *project manager* devono adattare le loro strategie in base alle peculiarità del settore specifico in cui operano, rendendo quindi impossibile l'applicazione di un unico approccio al *project management*. Il presente elaborato si propone di analizzare e comprendere le problematiche delle aziende volte all'acquisizione di competenze sempre più mirate a supportare le sfide attuali attraverso il confronto tra esperti del settore e il mondo accademico, che è chiamato a formare figure professionali aggiornate.

L'obiettivo della ricerca è fornire una valutazione sistematica della letteratura esistente sulle strategie di *project management*, proponendo una struttura tematica per l'area di studio e per collocarla nel contesto attuale. L'analisi bibliometrica su cui si basa la tesi, è stata effettuata basandosi su pubblicazioni accademiche presenti nei *database* "UNO per tutto", e "Scopus".

La sintesi delle fonti selezionate permette di generare una conoscenza ampia e approfondita della tematica del *project management* in una visione olistica della materia. La struttura dell'analisi dei dati emergenti dalla ricerca si focalizza su tre principali temi di interesse:

- L'evoluzione delle pratiche di *project management* (tema 1)
- Lo sviluppo e il confronto di nuove metodologie di gestione dei progetti, con particolare attenzione agli approcci *Agile* e *Waterfall* (tema 2)
- L'applicazione delle strategie in diversi settori e le considerazioni sul loro funzionamento specifiche nella progettazione di eventi (tema 3)

Inoltre, la ricerca fornisce informazioni di carattere sociale ed economico generali sulle cause, le modalità di progettazione di eventi che oggi richiedono sempre di più l'adozione di tecnologie digitali per la loro organizzazione e in taluni casi anche per la loro effettuazione (convegni in modalità telematica).

In sintesi, questo elaborato mira a contribuire alla comprensione del ruolo del *project manager* attraverso l'analisi dei nuovi modelli di metodologie progettuali, del cambiamento delle relazioni tra i vari *stakeholder*, delle criticità delle differenze che ogni settore presenta nell'implementazione di una stessa strategia, e a conoscere le aspettative che l'evoluzione del *project management* potrebbe portare.

2.2. Metodologia

In questo paragrafo verranno descritte le metodologie di ricerca adottate e le fasi di valutazione ed elaborazione delle risorse selezionate e utilizzate per la stesura di questo elaborato.

Per la stesura di quest'ultimo, è stata condotta una revisione della letteratura esistente in tema di *project management*, con particolare attenzione all'applicazione delle tecniche di gestione nei progetti complessi e negli eventi. In particolare, verranno analizzate le metodologie generali di *project management*, con focus su approcci come *Agile* e *Waterfall*, e la loro implementazione in settori specifici come l'*event management*. L'obiettivo è comprendere le differenze di applicazione e le sfide uniche presentate dai progetti in questi contesti.

Gli studi presi in considerazione sono caratterizzati da un'ampia eterogeneità in termini di analisi applicate, di *database* empirici e di presentazione dei risultati.

La “*literature review*”, è stata effettuata principalmente utilizzando il *database* dell’Ateneo dell’Università di Genova “*Uno per Tutto*”. Inoltre, sono state consultate risorse riportate su autorevoli siti *web* e nel *database Scopus*. In particolare, nella ricerca è stato applicato un filtro per selezionare esclusivamente articoli e pubblicazioni accademiche.

Oltre alle convenzionali banche dati è stato usato in maniera residuale il motore di ricerca *Google Scholar*, il quale fornisce ricerche specifiche su articoli, *paper* scientifici ma sul quale però non è possibile adottare filtri troppo specifici.

Un’altra fonte residuale è data dalle riviste scientifiche che rappresentano forum internazionali e interdisciplinari per la ricerca nei campi in rapida evoluzione del *project management* e dell'*event management* e che risultano focalizzate su aspetti più attuali.

Per quanto riguarda il *database* utilizzato, “*Uno per Tutto*” è uno strumento ideale per condurre una ricerca approfondita. La lettura degli abstract dei *paper* proposti permette una selezione iniziale, che va ad eliminare fonti non inerenti. Lo stesso metodo di ricerca è stato applicato al *database Scopus*.

La revisione della letteratura si è articolata in tre fasi principali:

- Fase di ricerca
- Fase di selezione
- Analisi bibliometrica

Nella prima fase preliminare dell’individuazione delle fonti, nei *database* menzionati, la ricerca è stata avviata con la parola chiave “*project management*” e le sue varianti, selezionando risultati prevalentemente in lingua inglese e, in misura minore, in lingua italiana. Successivamente, la ricerca è stata ampliata associando alla parola chiave termini specifici come “*Agile*”, “*Waterfall*”, “*risk management*”, “*event management*”, “*meeting*”, “*stakeholder*”, “*festival*”.

La “*literature review*”, quindi, si sviluppa attraverso queste fasi per garantire una comprensione approfondita del ruolo del *project management* e delle sue applicazioni specifiche nell’*event management*.

In sintesi, questo elaborato si propone di fornire un contributo alla comprensione delle metodologie di *project management*, della pianificazione, della gestione dei rischi, dell’esecuzione dei progetti e della loro applicazione nei vari settori, al fine di cogliere le aspettative e le sfide che potrebbero presentarsi con la loro evoluzione dando particolare attenzione alla organizzazione di eventi di varie tipologie, nel contesto moderno.

2.3. Analisi bibliometrica

La metodologia di ricerca ha permesso di selezionare e perseguire un’analisi bibliometrica, che risulta essere una tecnica quantitativa che si è affermata abbastanza recentemente con l’avvento delle banche dati *online*, e che consente di sviluppare un esame a lungo termine di tutti gli articoli presi in considerazione e riguardanti l’argomento selezionato fornendo conseguentemente informazioni relative all’impatto di ogni contenuto scientifico pubblicato nella comunità di riferimento garantendo oggettività dei risultati.

In questo testo, l’analisi bibliometrica si è utilizzata per reperire informazioni in riferimento alle differenti applicazioni del *project management* nei vari settori della realtà economica attuale caratterizzata dall’incremento delle tecnologie digitali ma anche da problematiche come il contrasto all’illegalità, la tutela della salute pubblica, la transizione energetica, la sostenibilità, i cambiamenti climatici, la riduzione del *gender gap*, la sensibilizzazione per le differenze culturali. Questa analisi ha conseguentemente permesso di quantificare il volume delle pubblicazioni sul tema in oggetto.

In base a questa tecnica quantitativa, si sono realizzate le seguenti fasi:

Fase 1 – Tipologia di pubblicazione

Sono stati selezionati articoli accademici *peer-reviewed* pubblicati su riviste internazionali ed economiche/manageriali oppure su autorevoli *siti web*.

Fase 2 – *Banche dati*

La scelta degli articoli che compongono lo studio si è limitata prevalentemente ai *database* di “*UNO per Tutto*” e anche a “*Scopus*”, le quali sono risultate banche dati appropriate a causa della loro multidisciplinarietà e della vasta offerta di *paper*.

- *UNO per tutto* è un sito *web* accademico che offre un unico punto di accesso a libri, articoli di riviste, *e-book*, *e-journal*, banche dati audio e video delle biblioteche dell’Università di Genova della Società Ligure di Storia Patria e dell’Accademia Ligure di Scienze e Lettere.
- *Scopus* è una banca dati citazionale dell’editore Elsevier che contiene una produzione scientifica che si articola in riviste, libri, *paper* e più di settanta milioni di citazioni bibliografiche, *abstract* e dati bibliometrici.

Fase 3 – *Scelta delle parole chiave*

La *keyword* utilizzata è stata quella di “*project management*”. Per offrire un’analisi maggiormente corretta e completa, è stata usata anche quella di “*event*” in via marginale e in un secondo momento.

Fase 4 – *Parole chiave aggiuntive e affiliazioni*

La necessità di restringere l’ambito di analisi ha spinto, però, verso la necessità di inserire ulteriori termini e parole chiave associate a quella principale quali: “*Agile*”, “*Waterfall*”, “*risk management*”, “*event management*”, “*meeting*”, “*festival*” “*stakeholder*”.

Fase 5 – *Natura del contenuto delle pubblicazioni*

Nel caso di alcuni articoli accademici e scientifici, vista la multidisciplinarietà del tema trattato e la varietà di macroaree a cui appartengono e che vengono proposte dalle banche dati utilizzate, l’analisi è stata limitata ad aree di studio essenzialmente aziendali, manageriali e strategiche. Più in generale, la ricerca ha garantito risultati derivanti da fonti sia empiriche che teoriche, vista l’importanza di analizzare il tema oggetto di studio da entrambi i punti di vista.

Fase 6 – *Verifica*

Sulla base del contenuto degli *abstract* dei vari articoli, si è verificata la loro rilevanza empirica e l'attinenza con la ricerca in corso.

Fase 7 – *Consolidamento*

Verificata la rilevanza empirica ai fini dell'analisi, è seguita la fase di lettura integrale degli stessi e la selezione degli spunti più interessanti.

Fase 8 – *Coerenza*

Sono stati esclusi gli articoli doppi e le ripetizioni che le banche dati utilizzate hanno proposto.

Fase 9 – *Periodo di pubblicazione*

Si è scelto di circoscrivere l'analisi del fenomeno in esame e delle sue diffusioni, ad articoli accademici facenti riferimento ad un periodo di tempo abbastanza recente, in particolare relativamente all'arco di tempo 2013-2024; nonostante ciò, lo studio si è focalizzato su articoli anche meno recenti.

Fase 10 – *Lingua*

Nella trattazione sono stati privilegiati i risultati in lingua inglese al fine di migliorare l'omogeneità della ricerca.

Fase 11 – *Nomi degli autori*

Sono stati presi in considerazione tutti i nomi degli autori risultanti in quanto ciascuno di essi ha contribuito allo sviluppo della materia.

Grafico: Protocollo di ricerca della Literature Review

FASE	TIPOLOGIA DI FILTRO	DESCRIZIONE
1	Tipologia di pubblicazione:	articoli accademici, paper
2	Banche dati	UNO per tutto, Scopus
3	Scelta della parola chiave	<i>project management</i>
4	Parole chiave aggiuntive e affiliazioni	“Agile”, “Waterfall”, “event management”, “meeting”, “risk management” “stakeholder”, “festival”
5	Natura del contenuto delle pubblicazioni	aziendale, manageriale e <i>project management</i>
6	Verifica	lettura degli abstract per verificare la pertinenza empirica
7	Consolidamento	lettura integrale del materiale selezionato per verificare la rilevanza sostanziale
8	Coerenza	eliminazione degli articoli ripetuti e non pertinenti
9	Periodo di pubblicazione	focus su articoli recenti (2013-2024) integrati con alcuni meno recenti
10	Lingua	privilegiata lingua inglese
11	Nomi degli autori	senza alcun filtro

2.4. Fase di ricerca

Nel dettaglio la ricerca ha evidenziato la presenza di 3304 risultati in termini di risorse presenti nei due *database* scelti, comprendendo *paper* accademici, *journal*, capitoli di libri, libri integrali, ricerche scientifiche, risorse dal web e altre tipologie di fonti.

Da tale analisi risulta come la diffusione della metodologia progettuale *Agile* è diffusa e importante nei vari settori delle realtà imprenditoriali e come questa strategia abbia rilevanza nel settore degli eventi.

Suddividendo le fonti per *database* e *keywords*, è stata realizzata la seguente matrice:

Tab. Risultati iniziali

KEYWORD E ASSOCIAZIONI	UNO per Tutto	Scopus
<i>Project management and Agile</i>	727	34
<i>Project management and Waterfall</i>	129	12
<i>Project management and risk management</i>	884	27
<i>Project management and event management</i>	356	7
<i>Project management and</i>	810	19

<i>stakeholder</i>		
<i>Project management and meeting</i>	283	/
<i>Project management and festival</i>	16	/
Totale	3205	99

Per svolgere la ricerca sono stati applicati filtri che limitano aree di interesse specifiche:

Project Management, Management, Social Sciences, Managerial Economics, Methods, Waterfall, Agile Project Management

Si è reso necessario la limitazione per argomenti, sempre più specifici, in quanto la ricerca ha evidenziato una notevole interdisciplinarietà delle tematiche oggetto di indagine e conseguentemente il volume di articoli presenti risultava notevole. Il *project management* è risultato interconnesso a molte altre discipline come: *Engineering, Computer Software, Computer Science, Technology, Software*

Gli articoli sono stati selezionati in base all'importanza letteraria e alla garanzia di qualità dei documenti proposti dai *database*. È stata data la priorità ai contenuti presenti nel *database* "UNO per tutto".

Il periodo di pubblicazione, relativo alla selezione dei *paper* utilizzati al fine della ricerca, comprende l'arco di tempo che va dal 2013 al 2024, per acquisire più informazioni sul quadro attuale. È stato anche necessario, al fine della completezza dell'elaborato, consultare testi meno recenti per delineare meglio il profilo storico dell'oggetto di tesi.

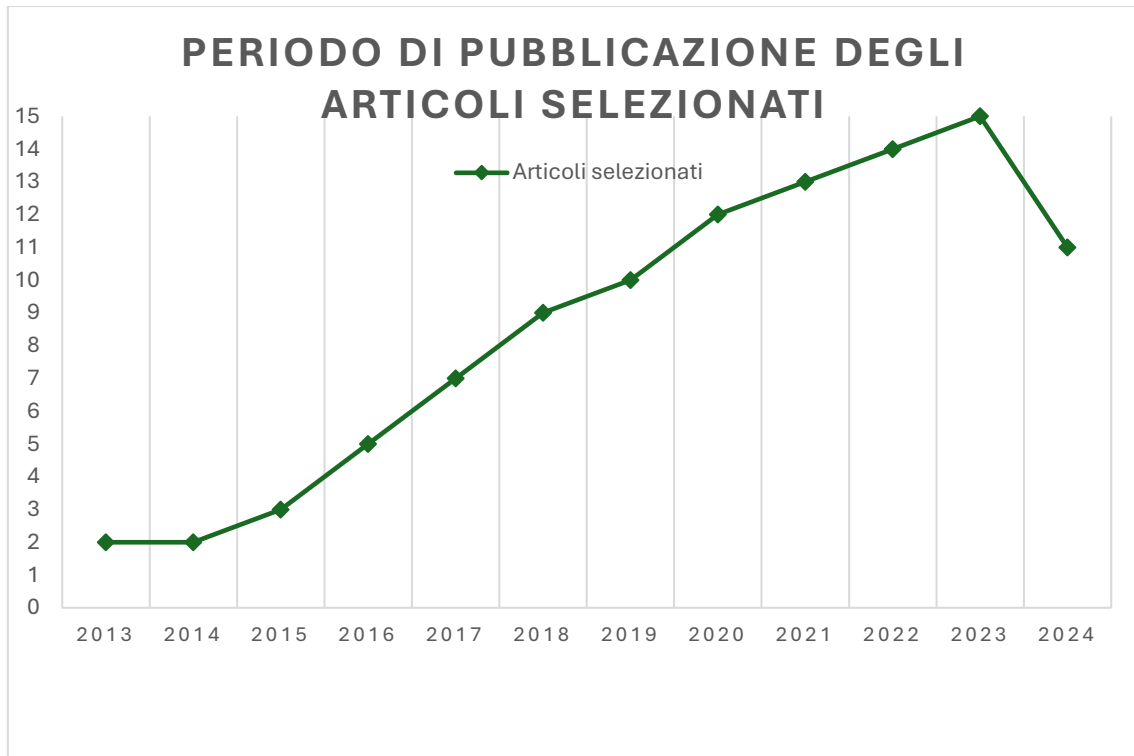
A conclusione della ricerca sono stati selezionati circa 81 articoli suddivisi secondo le associazioni alla *keyword* descritte precedentemente.

Si presentano i nuovi risultati relativi alla selezione effettuata data l'applicazione di numerosi filtri.

Tab. Selezione dei risultati

KEYWORD E ASSOCIAZIONI	FILTRI APPLICATI	UNO per Tutto	Scopus
<i>Project management and Agile</i>	Area di project management, management, periodo di pubblicazione, lingua	7	3
<i>Project management and Waterfall</i>	Area di project management, management, periodo di pubblicazione, lingua	5	/
<i>Project management and risk management</i>	Area di project management, management, periodo di pubblicazione, lingua	13	4
<i>Project management and event management</i>	Area di project management, management, periodo di pubblicazione, lingua	20	/
<i>Project management and stakeholder</i>	Area di project management, management, periodo di pubblicazione, lingua	14	5
<i>Project management and meeting</i>	Area di project management, management, periodo di pubblicazione, lingua	4	/
<i>Project management and festival</i>	Area di project management, management, periodo di pubblicazione, lingua	6	/
Totale		69	12

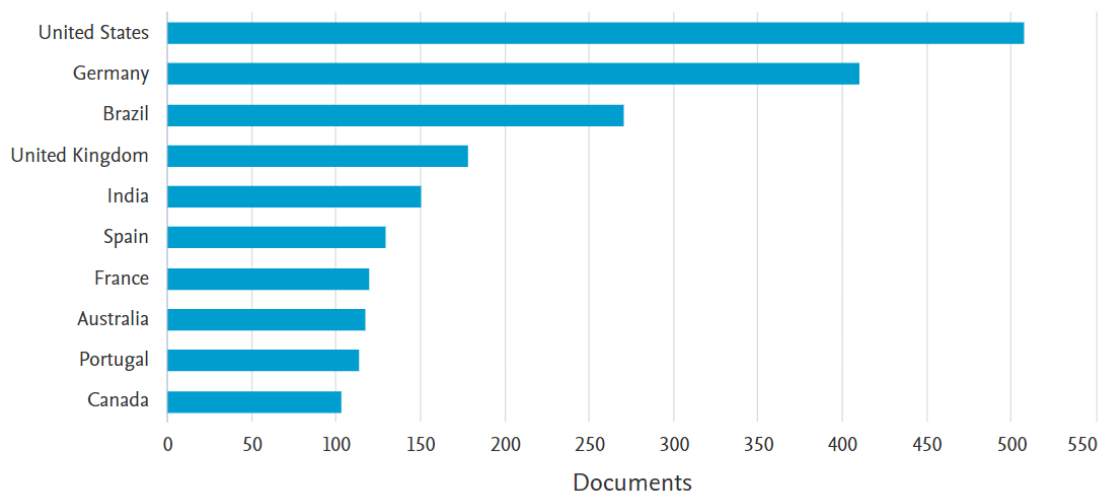
Grafico: Periodo di pubblicazione degli articoli



Fonte: ns. elaborazione

Per quanto riguarda il periodo di pubblicazione, come evidenziato dal grafico, l'attività risulta avere una tendenza in crescita: a partire dal 2015, in cui inizia un crescente interesse maggiore all'applicazione delle metodologie anche dovuto al crescere delle innovazioni tecnologiche. Negli anni successivi, dove si può vedere che il numero di pubblicazioni continua ad aumentare, è il periodo in cui le pubblicazioni iniziano a trattare anche le conseguenze di queste metodologie progettuali ed effettuare i confronti tra esse. Gli anni precedenti, hanno fornito le basi sulle quali poter dedurre considerazioni pratiche e teoriche più significative. Il *trend* complessivamente risulta sempre in crescita, a parte per il primo semestre del 2024 che risulta leggermente in calo.

Grafico: area di pubblicazione



Fonte: Scopus

Questo ulteriore grafico permette di capire la distribuzione della pubblicazione geografica degli articoli. Si può notare che il paese che ha prodotto maggiormente articoli sono gli Stati Uniti ed è per questo che la maggior parte delle fonti di questo elaborato sono in lingua inglese, di autori statunitensi. In questa tesi sono state utilizzate anche fonti tedesche data la loro copiosa presenza e in forma residuale, anche altre pubblicazioni internazionali.

2.5. Filoni e temi di ricerca

La domanda di ricerca, a cui questo elaborato cerca di rispondere è relativa alla progettazione applicata alla realizzazione di eventi (*festival*, convegni, seminari, *workshop*...), soffermandosi soprattutto sulla scelta delle metodologie progettuali più adottate, confrontandole anche tra loro, e si prova anche a dare risposta al quesito relativo alla presenza della gestione del rischio e delle criticità e come queste possano influenzare notevolmente il successo di un progetto sia esso anche la realizzazione di un evento, un *festival* nello specifico.

Tema 1: L'evoluzione delle pratiche di project management

La ricerca relativa a questa tematica, partendo da un quadro sintetico dell'evoluzione storica della figura professionale del *project manager* e da come si sia affermato nel tempo sempre di più il carattere scientifico della disciplina, *project management*, ha evidenziato la centralità della definizione di progetto e le sue implicazioni. La natura eterogenea della progettazione che può applicarsi a diversi settori viene analizzata in tutte le sue peculiarità.

La progettualità moderna risente delle innovazioni presenti nel contesto economico-sociale attuale e si avvale di metodologie strategiche sempre efficaci grazie all'evoluzione tecnologica e informatica.

Tema 2: Lo sviluppo e il confronto di nuove metodologie di gestione dei progetti, con particolare attenzione agli approcci *Agile* e *Waterfall*

L'analisi del materiale ricercato per questa tematica mostra come nella crescita della disciplina del *project management* si siano succedute diverse metodologie. La pluralità di quest'ultime permette ai professionisti del settore una valutazione efficace tra gli approcci disponibili per adattarli a contesti diversi. L'obiettivo è ottimizzare i tempi, i costi e tutti gli altri requisiti dell'organizzazione ma la scelta più coerente per lo sviluppo dei progetti dipende anche da numerosi fattori, sia interni che esterni al progetto stesso.

Le fonti scelte hanno permesso un confronto tra i due metodi principali per lo sviluppo di progetto, il *Waterfall* e l'*Agile*, o una combinazione ibrida dei due. La principale differenza tra l'approccio tradizionale (*Waterfall*) e quello innovativo (*Agile*) risiede nel triangolo del *project management*. Nell'approccio tradizionale, infatti, si definisce e si fissa lo *scope* del progetto, quindi l'ambito, e si stimano i tempi e i costi mentre nell'approccio *Agile*, l'azienda fissa i costi e i tempi e poi stima lo *scope*.

Tema 3: L'applicazione delle strategie in diversi settori e le considerazioni sul loro funzionamento specifico nella progettazione di eventi

In quest'ultimo filone tematico vengono comprese le fonti riguardanti nello specifico i principi basilari per la gestione dei progetti evidenziandone il loro valore di norma all'interno dei comportamenti e delle azioni all'interno delle organizzazioni per

offrire linee guida modellando comportamenti, azioni e decisioni relative alla progettualità.

Sono state anche ricomprese fonti utili per comprendere i pilastri del *Project Management* concentrati su tre aspetti chiavi: le persone, i processi e la tecnologia che solo quando sono allineati correttamente permettono il successo di un progetto.

In seguito, sono state prese in considerazione le fonti che riguardavano lo strumento dell'evento come valore aggiunto dandone una descrizione accurata nelle sue fasi, nei suoi principi e nelle sue finalità.

2.6. Conclusioni

Questo studio ha l'obiettivo di indagare e approfondire le argomentazioni emerse durante la ricerca delle fonti.

Si sono analizzate le caratteristiche del *project management* e il suo sviluppo evidenziando la centralità della definizione di progetto e le sue implicazioni.

La progettualità moderna risente delle innovazioni presenti nel contesto economico-sociale attuale. A questo proposito si sono approfondite le diverse metodologie che si sono nel tempo affermate per consentire la scelta di approcci più adatti alle specificità settoriali dell'attività di progettazione. Dal confronto tra la metodologia più tradizionale (*Waterfall*) e quella più moderna (*Agile*) è emerso che, in base all'esigenze attuali e in particolar modo nella progettualità di eventi, anche di diversa tipologia, il metodo più performante risulta essere l'*Agile*.

Nell'ambito della progettualità, l'affermarsi di nuovi valori nel panorama socioeconomico ha portato alla necessità per le aziende di affrontare nuove tematiche emergenti come ad esempio la sostenibilità, transizione energetica ecc. per performare i propri progetti, la propria organizzazione e le loro attività al fine di garantire il loro successo non solo economico ma anche in termini di valore aggiunto in tutte le sue accezioni.

L'importanza del *project management* emersa dalla selezione del materiale scelto ha evidenziato le caratteristiche della progettazione attraverso i numerosi studi condotti da esperti del settore ed esperti accademici.

Dall'analisi bibliometrica sui temi del *project management* e dell'*event management* è emerso che si è proceduto con una classificazione delle fonti descritte per macro-temi.

Inoltre, il volume ampio delle fonti trovate evidenzia come questa disciplina sia oggetto di innumerevoli studi che risulta dall'ampia letteratura presente e dalla copiosa presenza di articoli di giornalisti.

Concludendo la domanda di ricerca di questo studio è stata affrontata con una metodologia di analisi che ha esaminato la letteratura, e una molteplicità di pubblicazioni sia *paper* che monografie. La scelta delle fonti è stata rivolta a banche dati autorevoli e a siti *web* di comune utilizzo altrettanto qualificati per garantirne la pertinenza e la rappresentatività.

CAPITOLO 3: Sviluppo e confronto di nuove metodologie di gestione dei progetti

Le numerose fonti ricercate e analizzate hanno evidenziato la centralità del ruolo del *project manager* all'interno del processo di progettazione in quanto la visione olistica, che è propria di questo ruolo, è importante per il successo di qualsivoglia tipologia di progetto. Prima di analizzare le metodologie procedurali che determinano il tipo di approccio usato, è quindi interessante approfondire questa figura e la disciplina che è stata oggetto di studio e di analisi da parte di numerosi esperti. Partendo da fonti storiche si illustra brevemente come già in epoca preindustriale questa figura fosse presente in modalità diverse nelle realtà sociali ed economiche del tempo e come questa poi sia diventata oggetto di studio, di ricerca e di studi accademici. Si passa poi ad esporre quelli che risultano essere i principi fondamentali del *project management* per poi riuscire ad analizzare le metodologie usate e poterne quindi fare oggetto di un confronto utile alla comprensione e alla scelta della metodologia più adatta, ai diversi contesti operativi che anche è il fulcro della domanda di ricerca di questa tesi.

Grazie a questi vantaggi, derivanti dalle metodologie più appropriate il *project management* ha guadagnato sempre più importanza all'interno delle organizzazioni e oggi è essenziale per la realizzazione dei progetti. Questo è dovuto anche all'evoluzione del mercato, che rende l'ambiente aziendale sempre più instabile e imprevedibile, rendendo

indispensabile l'applicazione corretta di questa disciplina per affrontare tale sfida. Inoltre, la crescente competizione a livello globale ha reso il *project management* uno strumento ancora più cruciale all'interno delle organizzazioni, consentendo loro di affrontare al meglio la sfida dei concorrenti.

3.1. Sintesi storica del ruolo del project manager

La figura del *project manager*, come la conosciamo oggi, è un concetto relativamente moderno che è emerso con l'avanzamento delle metodologie di gestione dei progetti nel XX secolo. Tuttavia, l'essenza delle attività di *project management*, come la pianificazione, l'organizzazione e la supervisione di un progetto, esiste da millenni.

In epoche antiche, come nell'Egitto faraonico, nella Mesopotamia, nella Grecia e nella Roma antiche, esistevano figure che svolgevano compiti simili a quelli dei moderni *project manager*. Gli ingegneri e gli architetti che costruirono le piramidi, i templi e altre grandi opere pubbliche dovevano coordinare grandi gruppi di lavoratori, materiali e risorse e nel Medioevo i maestri costruttori, dovevano supervisionare il lavoro, gestire risorse e garantire il completamento delle opere.

Con l'avvento della Rivoluzione Industriale, la complessità dei progetti aumentò, richiedendo una gestione più strutturata. Gli ingegneri e i sovrintendenti assumevano ruoli di *leadership* nei progetti di costruzione di ferrovie, ponti, fabbriche e altre infrastrutture.

Il ruolo di *project manager* come professione distintiva iniziò a prendere forma a metà del XX secolo e negli anni '50 e '60, furono sviluppate le prime metodologie formali di gestione dei progetti. La fondazione del Project Management Institute (PMI) nel 1969 segnò un passo importante nella professione, standardizzando le pratiche di gestione dei progetti e offrendo certificazioni come il Project Management Professional (PMP).

3.2. Approfondimento del project management

Una volta chiarito il concetto di progetto, gli attori principali, i vincoli e i criteri di successo, visti nel primo capitolo di questo elaborato, si può esaminare in modo approfondito la disciplina del *project management*. Questa consiste nell'insieme di principi, metodi e tecniche utilizzati per ottimizzare lo sviluppo di un progetto (R. Turner, 2014). Il successo di un progetto all'interno di un'organizzazione dipende principalmente

dall'efficace applicazione dei processi relativi alle diverse metodologie di *project management*.

Secondo il Project Management Institute, tramite il Project Management Body of Knowledge (PMBOK), il *project management* è definito come "l'applicazione della conoscenza, delle competenze, degli strumenti e delle tecniche alle attività di progetto per soddisfarne i requisiti". Le metodologie di *project management* delineano una serie di processi e documenti finalizzati a garantire lo sviluppo corretto delle fasi di un progetto, riducendo così rischi, incertezze, costi e tempi complessivi.

Il *project management* gestisce le fasi di un progetto, inclusi processi come l'identificazione dei requisiti, la definizione degli obiettivi e il bilanciamento del tempo, dei costi e della qualità. Questa disciplina abbraccia quindi diverse aree di conoscenza, tra cui la gestione dell'ambito di progetto, dei tempi, dei costi, della qualità, delle risorse umane, della comunicazione, dei rischi e dell'approvvigionamento.

Esistono diverse metodologie o standard applicabili alla gestione di progetti, ognuno adatto a contesti specifici. L'adozione di queste metodologie da parte di un'organizzazione offre vari vantaggi, tra cui la riduzione dei costi, il risparmio di tempo, la soddisfazione degli *stakeholder*, l'efficienza del *team*, una migliore reputazione aziendale, una maggiore capacità di cogliere opportunità e di gestire i rischi, una migliore qualità del progetto e una maggiore produttività complessiva.

I pilastri del *project management* (F. Silva,2022) si concentrano su tre aspetti chiave: le persone, i processi e la tecnologia. Questi elementi interagiscono sinergicamente, e solo quando sono allineati correttamente, un progetto può raggiungere il successo.

- Le persone: sono l'anima di ogni progetto. La gestione efficace dei talenti è fondamentale per un'efficace gestione dei progetti. Un *project manager* deve essere in grado di formare e guidare un *team* performante, garantendo che ogni membro abbia il giusto *mix* di competenze tecniche e abilità relazionali. Per motivare la squadra di lavoro, mantenendo un ambiente di lavoro positivo e sano (F. Silva,2022) è necessario una buona capacità di comunicazione e una solida *leadership*.

Un aspetto da non sottovalutare sono le capacità trasversali, oltre alle capacità strettamente connesse al corretto svolgimento delle attività lavorative, la comunicazione, la *leadership* e la gestione del cambiamento, sono fondamentali per un *project manager* di successo.

- I processi: un progetto ben gestito richiede processi solidi e ben strutturati. La definizione di processi aziendali efficaci aiuta a garantire che il lavoro sia eseguito in modo efficiente e in linea con gli obiettivi del progetto (F. Silva,2022). Ogni organizzazione può adattare i propri processi in base alle proprie esigenze, e a quelle determinate dal progetto stesso, ma l'importanza di averne uno solido rimane costante. Un processo ben strutturato consente una gestione più efficiente delle risorse e una migliore comprensione del progresso del progetto.
- La tecnologia: l'utilizzo appropriato della tecnologia è un altro pilastro fondamentale del *project management*. L'introduzione di nuovi strumenti e *software* può migliorare la comunicazione, facilitare la collaborazione e aumentare la produttività del *team*. Oggi esistono numerosi *software* di *project management* disponibili, adatti alle diverse esigenze delle organizzazioni. L'integrazione di queste tecnologie consente una gestione più efficiente dei progetti e facilita la comunicazione tra i membri del *team*.

3.2.1. Principali standard del project management

Esistono diverse norme e metodologie, che saranno esaminate nei paragrafi successivi, che possono essere applicate alla gestione di un progetto, ciascuna con la propria validità e adattabilità a contesti specifici. L'uso di appropriate metodologie da parte di un'organizzazione offre una serie di vantaggi durante lo sviluppo di un progetto, tra cui:

- Fornitura di strumenti per ridurre i costi;
- Riduzione dello spreco di tempo;
- Maggiori probabilità di soddisfare gli *stakeholder*;
- Miglioramento dell'operatività ed efficienza del *team*;

- Incremento della reputazione aziendale;
- Maggiori opportunità di cogliere opportunità;
- Migliore gestione dei rischi e capacità di adattamento al cambiamento;
- Miglioramento della qualità complessiva del progetto;
- Aumento della produttività complessiva

La selezione della strategia più adatta rappresenta il primo passo cruciale verso il successo di un progetto. Infatti, tra le diverse metodologie disponibili, alcune sono particolarmente adatte per progetti come lo sviluppo di sistemi IT, mentre altre si applicano meglio in contesti diversi. I *project manager*, responsabili solitamente della scelta, devono essere capaci di valutare tra i numerosi approcci disponibili quello che meglio si adatta alle caratteristiche specifiche del progetto e alla struttura dell'organizzazione (H. Kerzner,2014) L'obiettivo è ottimizzare i tempi, i costi e tutti gli altri requisiti. Di solito, ogni organizzazione tende a seguire una metodologia coerente per lo sviluppo dei propri progetti, anche se la scelta dipende da numerosi fattori, sia interni che esterni al progetto stesso. Di seguito verranno esaminati i metodi di sviluppo del progetto più diffusi e utilizzati.

3.3. Metodologie progettuali

Nel mondo del *project management*, le metodologie progettuali come è già stato evidenziato sono fondamentali per garantire che i progetti siano pianificati, eseguiti e completati in modo efficiente e con successo. Ogni metodologia offre un insieme di pratiche, principi e strumenti specifici che aiutano i *project manager* e i *team* di progetto a gestire il lavoro in modo strutturato e prevedibile.

In questo capitolo verranno descritte e successivamente analizzate e confrontate le principali metodologie processuali. Per poter analizzare correttamente le diverse metodologie, l'analisi si è basata su diversi articoli scientifici caratterizzati da un'ampia eterogeneità in termini di analisi applicate e si è evidenziato altresì che le ricerche orientate alla pratica si concentrano principalmente sui vantaggi e sui vincoli dei modelli procedurali. In particolare, la fonte più ricca è risultato lo studio di T. Thesinga et. al. (2021).

Questa fonte aveva a sua volta cercato di rispondere alla domanda di ricerca che inquadra le differenze tra i vantaggi e i vincoli dei due approcci dal punto di vista di un professionista e lo studio infatti era basato su interviste a esperti di diversi settori industriali tedeschi. Questa domanda di ricerca si ricollega al fulcro di questo elaborato.

La qualità di un modello deve essere garantita seguendo i sei principi di una corretta modellazione sviluppati da J. Becker et. al. (1995). Questi principi sono linee guida per la modellazione dei sistemi informativi che possono essere trasferite alla modellazione del modello decisionale come quadro metodologico. I principi mirano alla chiarezza, alla garanzia di coerenza e alla qualità. Il principio di correttezza richiede che il modello rappresenti il mondo reale nelle sue caratteristiche essenziali. Secondo il principio di rilevanza, un modello non deve rappresentare tutti i fatti, ma solo quelli che sono rilevanti per lo scopo del modello. Il principio dell'efficienza economica significa che lo sforzo richiesto per creare il modello non deve superare il suo beneficio. Il principio della chiarezza richiede che i modelli siano facili da leggere, comprendere e illustrare. Il principio della comparabilità mira a garantire che i modelli basati su procedure di modellazione diverse possano essere confrontati tra loro. Il principio della struttura sistematica richiede la coerenza tra i punti di vista quando si modellano punti di vista diversi, come quelli organizzativi e di processo.

Dato che la gestione dei progetti viene influenzata da una serie di fattori, come le condizioni di mercato in evoluzione e le nuove tecnologie, per garantire il successo di un progetto è necessario utilizzare un modello procedurale appropriato, che organizza i metodi e gli strumenti di gestione dei progetti in fasi o processi standardizzati. Ci sono due tipi principali di modelli procedurali: quelli basati sul piano, *plan driven* (T. Thesinga) e quelli agili, *test driven* (T. Thesinga, 2021).

Mentre i metodi basati sul piano offrono stabilità e struttura, i metodi agili consentono una maggiore flessibilità e adattabilità. I metodi agili sono particolarmente adatti quando i requisiti del progetto non sono definiti in dettaglio o sono soggetti a modifiche durante l'attuazione del progetto. L'obiettivo principale della gestione agile dei progetti è soddisfare le esigenze del cliente in tempi brevi, grazie a un approccio iterativo e guidato dai test. Questa flessibilità permette alle aziende di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze dei clienti e ai cambiamenti del mercato.

I metodi agili si concentrano meno sulla pianificazione dettagliata e sull'esecuzione lineare di un piano, ma si adattano meglio ai cambiamenti e si concentrano sul soddisfacimento delle esigenze del cliente. Inoltre, in un approccio agile, i requisiti del progetto possono essere specificati solo in modo generico nelle prime fasi, mentre i passaggi necessari per raggiungere gli obiettivi possono essere poco chiari. Pertanto, l'approccio agile definisce obiettivi e visione a un livello di dettaglio inferiore e con un orizzonte di pianificazione più breve. Nel contesto agile, il processo di progetto non è lineare e può richiedere più iterazioni per avvicinarsi al risultato desiderato, guidate test (T. Thesinga, 2021). La flessibilità nella gestione dei progetti è fondamentale e permette alle aziende di adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze dei clienti. In conclusione, la scelta del modello procedurale adeguato è essenziale.

Nella letteratura sono riportati numerosi articoli riguardanti le metodologie data la loro rilevanza.

Le metodologie prese in esame in questo elaborato sono *Waterfall*, metodologia più tradizionale e *Agile* metodologia più moderna e flessibile.

3.3.1. Waterfall

I metodi tradizionali basati sul piano seguono un approccio a cascata e prevedono una pianificazione e un'esecuzione dettagliata del progetto e i risultati attesi sono comunicati in modo relativamente chiaro dal cliente all'inizio del progetto.

Affinché il progetto possa essere eseguito in modo orientato agli obiettivi e ai piani, viene pianificato in modo olistico (T. Thesinga, 2021) dall'avvio al completamento, con pacchetti di lavoro, responsabilità e scadenze. L'attenzione si concentra sull'attuazione del piano iniziale nel modo più preciso possibile e questo garantisce stabilità e struttura, risorse prevedibili e una pianificazione documentata.

L'approccio "*Waterfall*" descrive la struttura del ciclo di vita di un progetto come una serie di fasi sequenziali. Questo ciclo di vita rappresenta le modalità di produzione dei *deliverables* previsti e non va confuso con i processi di *project management*, che invece costituiscono l'infrastruttura di gestione di un progetto.

Questa metodologia conosciuta come "metodo Tradizionale" e nota anche come modello a cascata, è stato il principale approccio alla gestione dei progetti per molti anni. Letteralmente in italiano il suo significato è "a cascata" in quanto consiste in una gestione di progetto che prevede il susseguirsi di fasi una dopo l'altra in maniera del tutto sequenziale. Questo approccio prevede infatti che ciascuna fase successiva non possa iniziare fino a quando la precedente non è completata. Le fasi del progetto, come l'analisi dei requisiti, la progettazione, lo sviluppo, i test e la manutenzione, seguono un ordine specifico e sono caratterizzate da una pianificazione rigorosa volta a individuare tutti i requisiti del progetto in anticipo.

Sebbene questo metodo consenta un controllo dettagliato su ciascuna fase del progetto, è caratterizzato da una rigidità e da una scarsa capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato moderno. Poiché tutte le decisioni vengono prese durante la fase di pianificazione, apportare modifiche durante l'esecuzione del progetto risulta difficile e costoso. L'approccio sequenziale "*Waterfall*" privilegia di fatto, la prevenzione dei cambiamenti nell'ambito e nei *deliverables* del progetto caratterizzati da scarsa analisi e pianificazione e vede la stima dei costi e dei tempi come una conseguenza delle specifiche dei *deliverables*.

Il modello a cascata comprende diverse fasi:

- Studio di fattibilità: valutazione dei costi, dei tempi e dei ricavi del progetto per determinare se l'investimento è conveniente.
- Analisi dei requisiti: raccolta completa dei requisiti del progetto e della documentazione.
- Progettazione: definizione delle specifiche del sistema, come linguaggio di programmazione, requisiti *hardware* e architettura di sistema.
- Implementazione: sviluppo effettivo del sistema, spesso in più fasi
- Test: verifica del prodotto finale e correzione di eventuali problemi riscontrati.
- Manutenzione: consegna del prodotto al cliente finale con assistenza per eventuali problemi e formazione iniziale. (Agile Practice Guide 2017, PMI & Agile Alliance)

3.3.2. Agile

Il termine "Agile" per identificare questa metodologia è stato coniato nel 2001 con la pubblicazione dell'"Agile Manifesto" e si riferisce a un insieme di approcci e strumenti (es. SCRUM, Extreme Programming, DSDM) sviluppati per la gestione dei progetti di sviluppo *software*.

La logica di base è quella di produrre rapidamente i *deliverables* e poi migliorarli attraverso cicli successivi e le principali caratteristiche della metodologia Agile includono lo sviluppo iterativo ed incrementale, *team* cross-funzionali ed auto-organizzati, coinvolgimento del cliente, enfasi sulla semplicità, qualità del codice e responsabilità condivisa, e test continui. Uno dei *framework* più noti all'interno di questa metodologia è certamente lo SCRUM. (Agile Practice Guide 2017, PMI & Agile Alliance)

SCRUM, infatti, è un metodo che segue un approccio iterativo e guidato da test (E. Brechner, 2015): in cui un *team* di progetto sviluppa soluzioni passo dopo passo e coordina i risultati intermedi con il cliente in cicli brevi (R. Wysocki, 2014):

Questo *standard*, sviluppato negli ultimi decenni, offre un approccio radicalmente diverso rispetto al tradizionale modello a cascata. Questa metodologia è particolarmente adatta per progetti che richiedono flessibilità e adattabilità a cambiamenti rapidi. Si tratta di un metodo altamente interattivo che consente modifiche rapide durante lo sviluppo del progetto, specialmente nei progetti di sviluppo *software*.

Nata nell'ambito dello sviluppo del *software* (T. Bohinc, 2019), la gestione *Agile* dei progetti è utilizzata in un numero crescente di settori. Questi metodi agili si concentrano meno sulla pianificazione dettagliata e sull'esecuzione lineare di un piano, ma si adattano meglio ai cambiamenti e si concentrano sul soddisfacimento delle esigenze del cliente. Una ragione per adottare questo metodo è che il cliente o l'utente del risultato del progetto specifica i requisiti generali, ma non può specificarli in dettaglio nelle prime fasi del progetto. Inoltre, in un approccio *Agile*, i requisiti del progetto possono essere specificati solo in modo generico nelle prime fasi, mentre i passaggi necessari per raggiungere gli obiettivi possono essere poco chiari. Pertanto, l'approccio *Agile* definisce anche gli obiettivi o la visione del progetto, ma lo fa a un livello di dettaglio relativamente basso e con un orizzonte di pianificazione più breve (ad esempio, da due a quattro

settimane) e un impegno minore. La flessibilità nel caso di richieste di modifica è più importante della rigida aderenza al piano iniziale, poiché le aspettative sul risultato si concretizzano durante l'attuazione del progetto (R. Wysocki, 2014): Il processo di progetto non è lineare in fasi successive, come nel classico processo a cascata. Piuttosto, si possono utilizzare più iterazioni per avvicinarsi al risultato desiderato in modo guidato dai test. I metodi di gestione *Agile* dei progetti offrono flessibilità nella gestione degli stessi, consentendo alle aziende di reagire rapidamente alle mutevoli esigenze dei clienti.

La caratteristica distintiva di questa metodologia è l'adozione di cicli di consegna brevi, noti come "*Sprint*", ognuno dei quali rappresenta un mini-progetto autonomo. Dall'analisi è emerso quindi che questo approccio consente di individuare e risolvere i problemi durante lo sviluppo, anziché solo nella fase finale di test, permettendo così modifiche durante tutto il ciclo di vita del progetto. Inoltre, questa metodologia offre processi ripetibili, *feedback* immediati e tempi di risposta rapidi, riducendo i rischi e la complessità complessiva del progetto.

3.3.3. Ibrido

Gli approcci ibridi sono utilizzati per arricchire il modello di processo *plan-driver* con i principi dell'*Agile*, combinando così i vantaggi di entrambi i metodi. Il "quadro generale" viene pianificato mediante un processo a cascata guidato dal piano, ma i sotto progetti adatti vengono gestiti in modo *Agile* (T. Bohinc, 2019). Utilizzando una comunicazione ad alta frequenza e cicli di *feedback* brevi, i sotto progetti sfruttano le caratteristiche agili come la trasparenza e l'adattabilità, ma seguono la struttura generale di un piano di progetto classico di livello superiore.

Effettivamente, sono presenti degli *standard* ibridi che integrano gli aspetti dei due approcci precedentemente esaminati al fine di massimizzarne i benefici. Di solito, nei progetti che adottano questa metodologia, le fasi di pianificazione e raccolta dei requisiti sono gestite seguendo un approccio sequenziale a cascata, mentre le fasi successive di progettazione, sviluppo, implementazione e valutazione seguono l'approccio *Agile*. In alcuni casi, come nello sviluppo *software*, è consigliabile integrare le due modalità. L'*Agile* permette una gestione snella delle versioni e delle *release software*, mentre l'approccio "*Waterfall*" (es. PMBOK) consente un miglior controllo dei costi e dei rischi complessivi.

- Metodologie ibride principali:

Water-SCRUM-Fall:

Combina la pianificazione e l'analisi iniziale del *Waterfall* con lo sviluppo iterativo e incrementale di *SCRUM*. Al termine dello sviluppo, si utilizzano nuovamente fasi *Waterfall* per il *testing* e il rilascio. Risulta ideale per progetti che richiedono una fase di analisi e progettazione iniziale dettagliata, ma che beneficiano di cicli di sviluppo brevi e iterativi. I suoi vantaggi sono una chiara pianificazione, iterazione rapide per il *feedback* ma si possono riscontrare anche della rigidità nella fase iniziale e finale.

Agile-Waterfall:

Inizia con una fase *Agile* per la definizione dei requisiti e la progettazione, seguita da un ciclo *Waterfall* per lo sviluppo e la consegna. È utile quando è necessario un ciclo di sviluppo rigido per motivi di conformità o regolamentazione, ma si desidera un certo grado di flessibilità iniziale. Presenta molta flessibilità iniziale ma si può avere una difficoltà nel gestire i cambiamenti nelle successive fasi.

Agile-Fall:

Si basa sui principi *Agile* per la gestione e la pianificazione, ma le fasi di esecuzione e rilascio seguono un approccio *Waterfall*. Adatta per progetti dove la gestione deve essere flessibile, ma le fasi di esecuzione devono essere sequenziali. I vantaggi di questa metodologia sono presentare una gestione flessibile e riuscire ad organizzare un'esecuzione sequenziale. Sussiste però un potenziale rischio di perdita di agilità durante l'esecuzione.

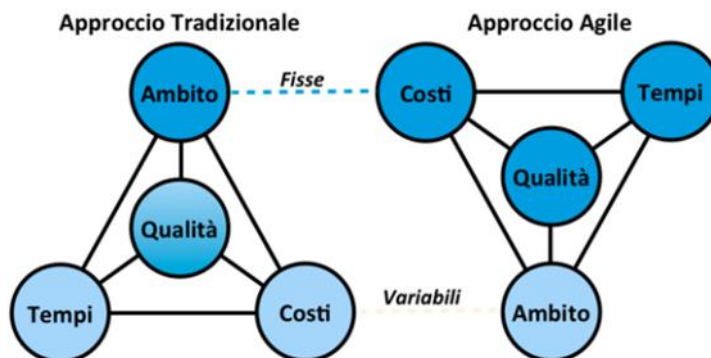
In sintesi, le metodologie ibride rappresentano un'opzione valida per progetti che necessitano di un approccio più personalizzato, bilanciando la rigidità e la struttura del *Waterfall* con la flessibilità e l'adattabilità dell'*Agile*. La chiave del successo risiede nella capacità di adattare questi approcci alle specifiche esigenze del progetto e dei *team* coinvolti.

3.3.4. Confronto tra Waterfall e Agile

Da quanto sopra riportato i metodi principali per lo sviluppo di progetti sono *Waterfall*, *Agile*, o una combinazione ibrida dei due. Un confronto tra questi è stato condotto attraverso il PMBOK (Project Management Body of Knowledge) e lo SBOK (SCRUM Body of Knowledge), che delineano i processi per una gestione efficiente dei progetti, rispettivamente basati sulla metodologia *Waterfall* e sul *framework SCRUM* di *Agile*.

Per effettuare un proficuo confronto tra le metodologie è necessario cogliere le differenze sostanziali rilevate nella loro applicazione.

La principale differenza tra l'approccio tradizionale e quello *Agile* risiede nel triangolo del *project management*. Nell'approccio tradizionale, si definisce e si fissa lo *scope* del progetto, quindi l'ambito, e si stimano i tempi e i costi. Invece, nell'approccio *Agile*, l'azienda fissa i costi e i tempi e poi stima lo *scope*.



Punti di forza dell'approccio *Waterfall*:

- I requisiti sono chiaramente definiti, concordati e formalizzati.
- Molti potenziali difetti vengono intercettati nelle fasi preliminari di analisi e pianificazione.
- La documentazione è dettagliata.

- Può essere gestito con personale con *skill* non elevato grazie al livello di dettaglio della documentazione.

- I vincoli temporali di ciascuna fase e il piano dei rilasci permettono un monitoraggio e controllo agevoli.

Punti di debolezza dell'approccio *Waterfall*:

- Il tempo necessario per l'attività di analisi e pianificazione può ritardare l'implementazione.

- I requisiti, una volta formalizzati, possono essere modificati solo tramite procedure di *escalation* specifiche.

- Il cliente prende visione dei *deliverables* solo al momento del loro completamento.

- Possono emergere esigenze di nuove funzionalità durante il progetto che necessitano di un approccio più flessibile.

Punti di forza della metodologia *Agile*:

- L'avvio dell'implementazione è rapido e lo sviluppo è incrementale.

- I requisiti possono evolvere durante il progetto.

- La risposta ai cambiamenti è rapida.

- Frequenti momenti di *test* e revisione dei requisiti.

- Collaborazione attiva nello sviluppo tra fornitore e cliente.

Punti di debolezza della metodologia *Agile*:

- In assenza di pianificazione e documentazione, il lavoro può essere frainteso o procedere in modo disordinato, richiedendo successive revisioni.

- Richiede personale qualificato dal lato del cliente.

- Il coinvolgimento del cliente richiede molto tempo.

- L'orizzonte è concentrato sul breve termine, rischiando di perdere la prospettiva a lungo termine.

- La documentazione prodotta è poco dettagliata, creando potenziali problemi di utilizzo per l'utente o di gestione del progetto per il *project manager*.

È possibile confrontare i due approcci anche considerando diversi e ulteriori aspetti:

- costi di pianificazione del progetto e di gestione delle modifiche

Nella pianificazione del progetto si evidenzia che: nell'approccio tradizionale, i costi iniziali sono elevati ma tendono a diminuire man mano che il progetto avanza e si acquisisce certezza organizzativa mentre nell'approccio *Agile*, i costi rimangono elevati fino alla fine, poiché il susseguirsi di versioni e *release* richiede continue revisioni degli obiettivi iniziali.

- gestione delle modifiche del progetto

Si evidenzia che nell'approccio tradizionale, l'introduzione di cambiamenti alle specifiche di progetto ha un costo crescente, soprattutto in fase di realizzazione mentre nell'approccio *Agile*, i costi di gestione delle modifiche tendono a stabilizzarsi grazie alla natura iterativa del processo.

- punto di vista dei *project manager*

Dall'analisi condotta da T. Thesinga et. al., emerge che le principali differenze tra i due approcci risiedono nel loro carattere di pianificazione. Nella gestione classica dei progetti si ha una pianificazione olistica in anticipo, stabilità e prospettiva a lungo termine. Inoltre, l'ambito di un progetto classico è chiaro e possibilmente con un'evoluzione prevedibile. Al contrario nella gestione *Agile* dei progetti la pianificazione è incrementale, continua, graduale, flessibile, orientata al breve termine e basata su una visione a lungo termine.

- struttura di lavoro di un *team*

Anche questa differenza è percepita come rilevante in quanto mentre nei progetti classici l'esecuzione del piano di progetto iniziale è la spina dorsale del lavoro del

progetto, nei progetti agili questa è data dal processo di lavoro con una comunicazione trasparente, cicli di *feedback* brevi e frequenti da parte del cliente o dell'utente e da un alto livello di flessibilità.

Altri fattori di differenziazione sembrano essere meno significativi come la capacità richiesta, la quantità, la qualità e l'importanza della documentazione.

A conferma di quanto sopra evidenziato, relativamente alle differenze nel confronto degli approcci nell'analisi empirica presa in esame nella fonte di ricerca consultata di T. Thesinga et. al., è infine emerso che al fine di operare una scelta di metodo da usare i *project manager* possono analizzare vantaggi e svantaggi da loro percepiti, nell'uso dei due modelli procedurali. Da tale analisi era emerso quanto segue: secondo i *project manager* intervistati il confronto tra i metodi, fatto, sulla base dei vantaggi apportati evidenzia che i vantaggi principali della gestione classica dei progetti sono i processi fissi con ruoli e responsabilità chiari e una pianificazione stabile, sistematica e documentata, mentre, i maggiori vantaggi della metodologia *Agile* riguardano la capacità di prevedere, le capacità dei membri del *team* (sulla base della pianificazione), la misurabilità dell'avanzamento del progetto (attraverso le tappe previste), la gestione agile dei progetti che risulta essere la capacità di riconoscere i requisiti modificati in tempi molto brevi grazie al *feedback* regolare del cliente, la capacità di identificare rapidamente gli errori sulla base dei brevi cicli di *feedback* e la capacità di reagire in modo flessibile e rapido ai requisiti del cliente che cambiano dinamicamente rispetto all'ambito del progetto

Per il gruppo di esperti, però anche l'analisi degli svantaggi può incidere molto sulla scelta di metodologia e i maggiori svantaggi della gestione classica dei progetti risultano essere proprio i requisiti iniziali astratti e mal interpretati che portano a ipotesi errate nel processo di pianificazione, in quanto possono avere un grande impatto sul futuro processo del progetto. Questa carenza è strettamente correlata allo svantaggio, altrettanto significativo, che i clienti sono spesso sovraccaricati dalla necessità di specificare tutti i requisiti in modo chiaro e dettagliato all'inizio del progetto, il che significa che la pianificazione è piena di incertezze. Altresì, nella gestione dell'approccio *Agile* i professionisti ritengono che il vincolo più importante sia che l'approccio iterativo potrebbe non adattarsi alla cultura aziendale, ad esempio in termini di pianificazione, rapporti, strutture gerarchiche e *leadership* e ribadiscono che un ulteriore vincolo per il

successo del progetto può dipendere fortemente dalle competenze del *team* e dalla capacità di organizzazione dei suoi membri.

Ogni modello procedurale è particolarmente adatto a determinati tipi di progetto con criteri definiti. Se questi criteri non sono soddisfatti o lo sono solo in misura limitata, è probabile che l'approccio fallisca.

Dal lavoro di ricerca emerge che, per scegliere l'approccio appropriato a un progetto concreto, il modello decisionale proposto dovrà soddisfare i requisiti dei professionisti in termini di comprensibilità, semplicità di applicazione e rilevanza pratica. La semplicità è garantita dalla struttura del modello decisionale, che può essere applicato a una situazione specifica con uno sforzo minore rispetto agli altri approcci.

Per garantire l'efficienza, il processo decisionale è suddiviso in due fasi. Nella prima fase si utilizzano i criteri di esclusione per una valutazione approssimativa; nella seconda fase si utilizza un catalogo dettagliato di criteri per una valutazione approfondita del progetto da analizzare. In questo modo si segue l'idea di M. Spundak, di personalizzare il modello procedurale per una specifica situazione di progetto, il che garantisce che la metodologia sia allineata con i processi esistenti dell'azienda, il che è considerato un fattore chiave di successo (J. Charvat,2003). I criteri di esclusione sono caratteristiche dei progetti che fungono da "criteri di esclusione" rispetto all'utilizzo di una metodologia agile come modello procedurale generale per l'intero progetto. Ad esempio, un progetto non è adatto ai metodi *Agile* se ha le seguenti proprietà:

- Mancanza di scomposizione del risultato complessivo in *deliverable* separati.

- Gioco unico: modifiche frequenti o un approccio graduale e iterativo alla soluzione non sono possibili dal punto di vista legale o tecnico o sono associati a costi irragionevoli. Esempi sono la costruzione di una casa (aggiunta di una cantina in un progetto in corso dopo che i primi due piani sono già stati costruiti) o il trasferimento geografico di un impianto di produzione.

- Criticità del progetto: i rischi operativi impediscono un approccio iterativo e agile. Esempi: soluzioni nel campo del controllo di processo, applicazioni in tempo reale e sistemi critici per la sicurezza.

Allo stesso modo, la natura di un'organizzazione o le caratteristiche dello *sponsor* di un progetto possono precludere l'idoneità di un approccio.

Nella seconda fase si analizzano i criteri di scelta modificandoli in base al contesto del progetto e gli aggiustamenti dovrebbero essere fatti dal *project manager*.

Tuttavia, la categoria decisionale più importante per la scelta sembra essere l'ambito del progetto, seguita da vicino dal contesto organizzativo e dalle caratteristiche del *team* di progetto. I criteri relativi ai requisiti di tempo e di budget sono significativamente meno importanti nella scelta di un modello procedurale.

A seconda del valore dei criteri raffrontati agli obiettivi del progetto si attuerà la scelta di metodologia.

In presenza di requisiti ben definiti e documentati un approccio integralmente *Waterfall* è da preferire, mentre a fronte di esigenze specifiche mutevoli è preferibile adottare l'approccio *Agile* ma all'interno di un sistema di governo complessivo del progetto strutturato secondo quanto previsto dal PMBOK.

CAPITOLO 4: Analisi del progetto di un evento e Caso di studio - Festival Management- promosso da SIMA, Società Italiana di Management

In questo capitolo si affronta la tematica rivolta ad una specifica tipologia di progettazione: quella degli eventi e in particolare si verificherà l'applicazione delle linee guide del *project management* e dell'*event management* nel concreto della progettazione del caso studio: il Festival del Management.

Al fine di comprendere a pieno le caratteristiche di questa tipologia di progetto (eventi) se ne dà una breve sintesi storica e una descrizione tratta dalle fonti bibliografiche consultate.

4.1. Sintesi storica dell'event management e sviluppo dell'evento come valore aggiunto

La creazione e la gestione degli eventi nel *project management* hanno radici antiche e segue un breve *excursus* storico che illustra la loro presenza già migliaia di anni fa e come sono nati alcuni dei primi eventi e *festival*.

Gli antichi greci organizzavano giochi e *festival* per celebrare gli dèi e promuovere la competizione tra le città-stato. Uno dei più noti è l'antico *festival* olimpico, iniziato nel 776 a.C., che si teneva a Olimpia in onore di Zeus.

I romani erano noti per i loro giochi e *festival* pubblici, spesso organizzati per celebrare vittorie militari, anniversari di città o per intrattenere il pubblico.

Nel Medioevo, le fiere e i mercati divennero eventi importanti per le città europee. Questi eventi, spesso associati a feste religiose, erano occasioni per il commercio, la socializzazione e la diffusione di idee e culture. Un esempio è la Fiera di Champagne, che divenne un importante centro di scambio economico e culturale nel XII e XIII secolo.

Con l'avvento dell'era moderna, l'organizzazione degli eventi ha iniziato a richiedere un approccio più sistematico e professionale.

Durante il XVIII e XIX secolo, con la crescita delle città e l'industrializzazione, iniziarono a emergere grandi eventi pubblici come le esposizioni universali. La Grande Esposizione di Londra del 1851 è un esempio emblematico: questo evento fu progettato per mostrare i progressi industriali e culturali e richiese un'organizzazione meticolosa e la collaborazione di molteplici settori.

Nel XX secolo, l'organizzazione di eventi è diventata ancora più complessa con l'aumento della globalizzazione e della tecnologia. Negli anni '50 e '60, si sono sviluppati metodi formali di *project management*, che hanno migliorato l'efficacia nella pianificazione e nell'esecuzione degli eventi.

Negli ultimi anni, gli eventi hanno guadagnato sempre più rilevanza nelle strategie di *marketing* e promozione a livello nazionale e internazionale. Che siano eventi

istituzionali o legati a specifici prodotti, esclusivi o rivolti a un vasto pubblico, orientati al mondo del *business* o alla cultura, gli eventi si configurano oggi come il mezzo di comunicazione più adatto alle esigenze di imprese ed enti desiderosi di lanciare un nuovo prodotto, promuovere un servizio o diffondere un'idea. Essi hanno la capacità di trasformare i valori e l'immagine in un'esperienza tangibile ed emotivamente coinvolgente per i partecipanti.

In questo contesto, l'evento stesso diviene uno strumento per promuovere iniziative culturali e formative di promozione e sostegno delle organizzazioni proponenti manifestandosi come valore aggiunto. Spesso, l'evento non viene pensato esclusivamente per gli addetti ai lavori ma anzi per coinvolgere il pubblico anche di non esperti permettendo loro di toccare con mano argomenti che troppo spesso vengono erroneamente ritenuti lontani, quando invece possono contribuire a migliorare la società. Organizzare un evento comporta una vasta gamma di benefici: promuove, diffonde e valorizza l'immagine di una disciplina, stimola investimenti per migliorare infrastrutture e servizi, attrae finanziamenti e imprese anche internazionali, sostiene il recupero e la riqualificazione ambientale e storica, favorisce lo sviluppo di attività imprenditoriali e la creazione di associazioni locali, e contribuisce a consolidare un'identità culturale forte e a rafforzare il capitale sociale (M. Wohlfeil, S. Whelan, 2005). L'obiettivo sia delle organizzazioni pubbliche che di quelle private deve essere quello di innalzare sempre più la qualità dei progetti e il Festival va in questa direzione: sensibilizzare, far conoscere e formare.

4.2. Progettazione dell'evento e le sue fasi

Anche nel settore degli eventi è utile evidenziare che lavorare efficacemente per progetti è sempre più indispensabile e le strategie usate permettono di capire quali siano gli obiettivi verso cui orientare l'organizzazione, anche in questo caso quindi il *project manager* deve essere capace di gestire qualsiasi problematica grazie a *skills* manageriali molto variegate, deve ovviamente occuparsi di tempi e costi applicando le corrette metodologie, ma soprattutto deve reclutare il *team* e tutti gli *stakeholders* di progetto, mostrando capacità relazionali e di comprensione dell'ambito, *leadership*, abilità negoziale e flessibilità di approccio (P. Nelwamondo, 2018). Il *project manager* dovrà attivare il proprio *team*, abilitandolo a produrre il risultato atteso rispettando i vincoli

assegnati da chi ha richiesto il progetto con un buon grado di autonomia, applicando la *servant leadership*. (P. Nelwamondo, 2018)

Un efficiente PM deve essere in grado di controllare le incertezze, i rischi, che possono presentarsi anche in questa tipologia di progetto valutando anticipatamente azioni di risposta, attive o passive.

Definire come possano essere raggiunti gli obiettivi prevede attuarne gli stadi progettuali e analizzando le pubblicazioni della letteratura si evince che il processo di creazione e gestione degli eventi in modo generale, si articola in diverse fasi.

- Ricerca:

Una ricerca accurata consente di scoprire diversi aspetti riguardanti i potenziali clienti, tra cui le loro esigenze, aspettative, desideri, il modo migliore per raggiungerli e come ottenere un vantaggio competitivo (Goldblatt, 2002). Di conseguenza, la ricerca è cruciale per il successo dell'evento. Permette, infatti, di ridurre il rischio di mancata partecipazione (Goldblatt, 2002). Purtroppo, secondo Getz (2005), l'importanza di questa fase viene di solito sottovalutata. Ciò è dovuto a due motivi principali: i gestori degli eventi sopravvalutano la propria conoscenza di ciò che i clienti vogliono e la mancanza di risorse.

- Pianificazione dell'Evento

La fase di pianificazione dell'evento è un passaggio cruciale. Durante questa fase, si collabora strettamente con il cliente per definire chiaramente gli obiettivi dell'iniziativa. Si procede poi alla formulazione del *concept* e all'identificazione del *target* di riferimento per l'evento. Spesso, il tipo di evento può essere influenzato da vari fattori come il *budget* disponibile, gli *sponsor* coinvolti e le tempistiche necessarie.

Una volta giunti a questa fase, si fissano le date, gli orari e si selezionano le location più adatte per ospitare l'evento. In questo momento, infatti, si definiscono anche gli *sponsor* e si valutano possibili *partnership* iniziando a stringere i primi contatti necessari. La pianificazione comprende anche la scelta dell'allestimento e dell'attrezzatura necessaria per garantire il successo dell'evento.

- Organizzazione dell'evento:

La fase organizzativa rappresenta indubbiamente il momento più impegnativo, in cui ogni dettaglio deve essere curato e vi sono molte responsabilità da affrontare e comprende il momento in cui si stabiliscono e si negoziano gli accordi definitivi con fornitori, albergatori, *manager* e *sponsor*. Un buon organizzatore non deve trascurare nessun dettaglio al fine di massimizzare il successo dell'evento e soddisfare le aspettative del cliente.

Durante la fase organizzativa, potrebbero essere necessarie modifiche, come la riduzione del *budget* disponibile.

- Comunicazione

La comunicazione gioca un ruolo fondamentale nel successo di un evento, poiché è attraverso la promozione e il *marketing* che il pubblico viene informato dell'evento.

Coloro che gestiscono la comunicazione hanno il compito di promuovere l'iniziativa prima, durante e dopo il suo svolgimento utilizzando una varietà di mezzi, tra cui comunicati stampa, *social media*, siti *web* dedicati, articoli, *e-mail*, *marketing* mirato e campagne pubblicitarie seguendo criteri specifici di diffusione.

- Gestione dell'evento

La gestione dell'evento in corso rappresenta il cuore dell'*event management*, essendo la fase che comporta il maggior numero di responsabilità.

Il compito dell'*event manager* è coordinare tutte le attività programmate nelle fasi iniziali e monitorare lo sviluppo dell'iniziativa coordinando tutte le figure coinvolte ed inoltre ha il compito di supervisionare tutte le attività durante l'esecuzione, garantendo che vengano svolte con precisione rispettando le tempistiche prestabilite per assicurarne la qualità.

All'*event manager*, quindi è richiesto un buon *problem solving* poiché durante lo svolgimento dell'evento possono verificarsi imprevisti, ritardi e altri ostacoli che possono deviare dai piani stabiliti.

- Monitoraggio degli Indicatori Chiave di Prestazione (KPI)

Un'altra competenza importante nell'ambito dell'*event management* è quella di monitorare attraverso i KPI, il coinvolgimento dei partecipanti e il successo globale dell'evento, attraverso tre aspetti fondamentali:

1. RegISTRAZIONI dei partecipanti
2. Ritorno degli investimenti
3. *Feedback* dei presenti

4.3. Analisi empirica del caso studio – Festival del Management

Le fasi della progettazione emerse nell'analisi delle fonti e sopra elencate, trattate in modo generico verranno in questo paragrafo nuovamente approfondite e applicate al caso studio- Festival del Management, organizzato da SIMA S.r.l.

Due giorni di incontri, tavole rotonde, laboratori ed eventi le cui finalità sono di riunire persone interessate a conoscere, discutere ed approfondire le scelte e le sfide del futuro del *Management*.

Quando si organizza un evento, è essenziale considerare attentamente i cinque elementi chiave noti come i cinque W: chi, cosa, quando, dove e perché. Questi aspetti fondamentali guidano la pianificazione e l'esecuzione di un evento in modo efficace e mirato.

- Il primo elemento da considerare è "Chi", che si riferisce al pubblico destinatario dell'evento. Queste informazioni influenzano le decisioni riguardanti la *location*, l'orario e il formato dell'evento stesso.
- Il secondo elemento, "Cosa", riguarda il tipo di evento che si sta organizzando. La natura dell'evento impatterà direttamente sulla sua pianificazione e struttura.
- Il terzo elemento, "Quando", richiede la definizione precisa della data e dell'orario dell'evento. È importante anche valutare eventuali conflitti con altre attività o festività locali.
- Il quarto elemento, "Dove", riguarda la scelta della *location* per l'evento. Questo

include valutare la capacità della sede, le esigenze logistiche e la convenienza per i partecipanti.

- Infine, il quinto elemento, "Perché", si riferisce allo scopo o alla ragione dell'evento

In particolare, anche nella progettazione di questo *festival* vengono considerati attentamente questi cinque elementi durante la fase di pianificazione per garantirne il successo e l'efficacia.

4.4. SIMA

La Società Italiana di Management (SIMA) è un'organizzazione accademica e scientifica che riunisce docenti, ricercatori e professionisti italiani nel campo del *management*. Fondata nel 1998, SIMA ha lo scopo di promuovere lo sviluppo e l'avanzamento della disciplina del *management* in Italia attraverso attività di ricerca, formazione e diffusione della conoscenza.

SIMA pubblica una rivista scientifica, ospita gruppi di lavoro e commissioni che si occupano di vari aspetti del *management*, e promuove la collaborazione internazionale con altre organizzazioni simili in tutto il mondo.

Attraverso le sue attività, SIMA mira a consolidare la comunità accademica e professionale nel campo del *management* in Italia, a promuovere la ricerca di alta qualità e a contribuire alla diffusione della cultura manageriale nella società italiana.

La Società Italiana di Management con oltre 500 soci, è la Società Scientifica dei docenti di Management Italiani. Essa si propone di sostenere lo sviluppo della disciplina operando per:

- Valorizzare le specificità degli studi di *management* presso le Istituzioni accademiche e scientifiche
- Favorire l'integrazione tra l'Università, le Istituzioni ed il mondo produttivo
- Promuovere una ricerca rilevante per le imprese basata sul rigore metodologico
- Diffondere la cultura di *management* nella società

- Consolidare la comunità e rafforzare l'identità degli studiosi di *management*

Nel dettaglio le attività chiave di SIMA sono:

1. Attività scientifiche e accademiche: SIMA organizza regolarmente conferenze nazionali e internazionali, seminari, *workshop* e dibattiti su una vasta gamma di argomenti legati al *management*. Queste attività offrono agli accademici, ai ricercatori e ai professionisti l'opportunità di presentare i propri studi, condividere conoscenze e approfondire temi di interesse comune.

2. Pubblicazioni: SIMA gestisce una rivista scientifica dedicata al *management*, nella quale vengono pubblicati articoli di ricerca originali, recensioni e contributi teorici. Questa rivista fornisce uno spazio importante per la diffusione delle nuove scoperte e delle migliori pratiche nel campo del *management*.

3. Gruppi di lavoro e commissioni: SIMA ospita gruppi di lavoro e commissioni che si occupano di aree specifiche del *management*, come ad esempio il *management* strategico, il *marketing*, le risorse umane, l'innovazione e la tecnologia. Questi gruppi offrono agli esperti la possibilità di collaborare, scambiare idee e sviluppare nuove prospettive e approcci metodologici.

4. Collaborazioni internazionali: SIMA promuove attivamente la collaborazione con altre organizzazioni accademiche e scientifiche internazionali nel campo del *management*. Queste collaborazioni consentono lo scambio di conoscenze, esperienze e migliori pratiche a livello globale, arricchendo così il dibattito accademico e contribuendo allo sviluppo della disciplina.

5. Promozione della cultura manageriale: SIMA si impegna a diffondere la cultura manageriale nella società italiana attraverso iniziative di sensibilizzazione, formazione e divulgazione rivolte a studenti, professionisti, imprenditori e pubblico in generale. Questo contribuisce a aumentare la consapevolezza sull'importanza del *management* e sulla sua influenza su vari aspetti della vita economica e sociale.

SIMA organizzando regolarmente conferenze, *workshop* e seminari su tematiche attinenti al *management*, offre quindi un forum di discussione e scambio di idee tra i suoi membri e tra accademici, professionisti e rappresentanti del settore industriale e

istituzionale. Questi eventi forniscono un'opportunità preziosa per il *networking* e per rimanere aggiornati sulle ultime tendenze e sviluppi nel campo del *management*.

SIMA S.r.l. è la società operativa di SIMA, la quale si occupa nel concreto della gestione dell'organizzazione degli eventi sopra citati e in particolare un evento di rilevanza di cui si occupa è il Festival del Management.

4.5. Il Festival del Management

Il Festival del Management è un evento che si svolge a Milano e rappresenta una esperienza che superando anche i confini italiani si propone di offrire ampi contenuti dedicati al trattamento e alla divulgazione delle competenze manageriali.

La prima edizione del *festival* si è svolta nelle giornate del 3 e 4 febbraio, del 2023. La seconda edizione si è svolta nelle date del 7 e 8 marzo 2024.

Queste due edizioni si sono svolte nell'Università Bocconi, nella sede SDA Bocconi e nella nuova sede MIND nell'aria *expo*. Sono state scelte come *location* principali l'università Bocconi e SDA Bocconi perché situate nel cuore di Milano, città simbolo del *management*, e poi sicuramente grazie ai loro spazi moderni, dinamici che si sposano perfettamente con le tematiche trattate dal Festival.

La sede del MIND, che a livello di programma accoglie meno eventi, è sicuramente anch'essa una sede strategica perché situata in una zona di Milano molto propensa allo sviluppo e alla crescita.

Questo *festival* nasce con l'intento di offrire una nuova e inedita opportunità di esplorare i valori del *management*, una disciplina intrinsecamente plurale che va oltre i confini dell'accademia e dell'impresa per arricchire le vite individuali attraverso i suoi approcci e le sue strategie, contribuendo così a migliorare la qualità della vita.

Il *management*, nel contesto attuale, assume quindi una fondamentale funzione di servizio verso la comunità e il Paese, ampliando la propria portata e la propria influenza al di là dei tradizionali contesti aziendali.

La sua vocazione generalista ha ispirato la concezione di questo *festival*: non si tratta di una semplice rassegna settoriale o di un evento per addetti ai lavori, ma di

un'occasione aperta e partecipativa in cui il pubblico diventa protagonista e ha l'opportunità di esplorare una vasta gamma di contenuti attraverso diversi linguaggi.

Le sessioni di approfondimento, le tavole rotonde, i *forum*, ma anche le mostre, le installazioni, i *talk* e i *contest* si uniscono per offrire un'esperienza ricca e stimolante, promuovendo la condivisione di conoscenze, lo scambio di idee e la collaborazione tra diverse prospettive. In questo modo, il *festival* diventa un luogo di incontro e di crescita per chiunque sia interessato a esplorare il mondo del *management* e le sue implicazioni nella società contemporanea. Questo Festival nasce dalla volontà di SIMA, più precisamente l'ideatore di questa manifestazione è stato il Professore Roberto Vona dell'Università Federico II di Napoli.

La *mission* principale di questo Festival è quella divulgativa: spiegare alla comunità cos'è il mondo del buon *management*.

Questo Festival abbracciando molte tematiche può interessare una vasta platea di pubblico sia esperti del settore che studenti universitari di economia che saranno i futuri professionisti del settore.

4.5.1. Prima edizione

Nel *festival 2023* si sono svolte 56 sessioni tra incontri, tavole rotonde e laboratori.

Per rendere unico un evento, un aspetto fondamentale è sicuramente la *vision identity*, quale elemento chiave, che è essenziale per il riconoscimento dell'evento dal pubblico esterno. Nella definizione di *vision identity* dello scorso Festival i colori usati per presentare tutti quegli elementi grafici che lo rendevano riconoscibile a livello visivo quali il logo, il *design* del sito *web* e dei *social network*, erano i colori primari ovvero giallo, rosso e blu che creando delle forme curve e *pois* su sfondo nero esaltavano la parola chiave "CulturaPop"



Questa prima edizione ha posto l'attenzione su questioni di cruciale importanza per lo sviluppo economico e civile del nostro Paese. L'obiettivo era diffondere e promuovere la cultura del *management* come valore condiviso e strumento per contrastare l'attività delle mafie, innovare il sistema della salute pubblica e guidare la transizione ecologica. Il tutto nell'ottica di migliorare la qualità della vita, rendendola più sicura e completa.

Tra i protagonisti al Festival c'erano: Giovanni Melillo (Procuratore Nazionale Antimafia e Antiterrorismo), Maurizio Vallone (Direttore, Direzione Investigativa Antimafia), Luciano Violante (Presidente Fondazione Leonardo, già Presidente della Camera dei Deputati della Repubblica Italiana, già Presidente della Commissione Parlamentare Antimafia), Ferruccio de Bortoli, editorialista de il Corriere della Sera, Nando Santonastaso, editorialista de Il Mattino.

La prima edizione del Festival si trovava su diversi canali social: LinkedIn, Instagram, Facebook, YouTube. Il suo successo è stato evidenziato dal buon numero delle presenze che si è attestato su 2500 partecipanti in presenza e 2000 persone che hanno seguito l'evento in *streaming* su YouTube. Un altro dato interessante era il numero dei relatori, figure di rilievo della disciplina, che sono stati 150 e questo numero elevato ha rappresentato un traguardo eccellente pur essendo l'edizione numero uno.

Data la sua risonanza, oltre 60 articoli hanno trattato l'evento.

4.6. Seconda edizione

L'analisi del caso studio si soffermerà, in particolar modo sull'esame della seconda edizione di questo Festival, il quale verrà inizialmente descritto in tutte le sue fasi e verranno poi, evidenziate tutte le strategie messe in atto per la sua organizzazione e per il superamento dei rischi e le criticità che si sarebbero potute verificare.

4.6.1. Genesi dell'idea

Come già sottolineato prima, l'idea del Festival è nata dal Professor R. Vona di SIMA, ma la parte operativa e realmente organizzativa è stata svolta dalla società SIMA S.r.l.

Il Festival è stato inaugurato con il saluto iniziale del Rettore dell'università Bocconi, Francesco Billiari che ha sottolineato l'importanza del Festival nel promuovere

una visione a lungo termine basata sull'innovazione, evidenziando anche l'impatto significativo della formazione manageriale sulle imprese.

Anche questa edizione del Festival del Management ha affrontato temi di grande attualità, cercando di coinvolgere un ampio pubblico e due dei temi principali in questione sono stati l'intelligenza artificiale e la *governance* al femminile, argomenti molto dibattuti attualmente.

Il primo tema scelto voleva affrontare la domanda in che modo l'intelligenza artificiale potesse agevolare l'attività di *project management*. Come riportato in un articolo della rivista Harvard Business Review, si trova una ricerca di Gartner che prevede che entro il 2030 l'80% dei progetti sarà gestito dall'intelligenza artificiale e i processi dove avrà maggiore applicazione per il *project manager* saranno automazione e ottimizzazione dei compiti, gestione e mitigazione dei rischi analizzando tendenze e dati storici, allocazione delle risorse con analisi di competenze e carichi di lavoro del *team* e infine assistenza alla scrittura e lettura dei documenti. L'intelligenza artificiale potrà quindi consentire al *project manager* di dedicarsi maggiormente ad attività come la *leadership*, la formazione e la gestione della crisi.

Un punto importante nell'uso dell'intelligenza artificiale è stato quello di evidenziarne la scarsa regolamentazione e su questa questione un intervento significativo è stato quello di Nunzia Ciardi, vicedirettore dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, che ha appunto evidenziato l'importanza di regolare la tutela della *privacy* e distinguere tra prodotto umano e macchina.

La seconda tematica, la *governance* al femminile è stata selezionata per sottolineare la crescente ascesa delle donne in questo settore e per trattare delle ancora attuali differenze nell'ambito lavorativo.

Le tematiche legate al *management* al femminile, come l'inclusività, il divario di genere e la diversità, sono state affrontate con diverse imprenditrici e *leader* di spicco che hanno discusso nuove strategie per raggiungere la parità di genere. È emersa l'importanza di favorire l'uso dei congedi parentali per i padri e di adattare le organizzazioni alle esigenze femminili.

Particolarmente rilevante è stata la tavola rotonda su inclusività e accessibilità nei contesti culturali e professionali, che ha mostrato come i *brand* inclusivi siano apprezzati dal pubblico.

Le giornate del Festival sono state un'opportunità di incontro e confronto su queste tematiche così attuali per l'economia e la società contemporanea.

Per realizzare la seconda edizione del Festival, circa sette mesi prima dell'evento ha preso vita la sua prima fase, cioè la costituzione del *team* di lavoro che ha iniziato il progetto effettuando le prime riunioni.

Questo gruppo di lavoro comprendeva un insieme di collaboratori provenienti da realtà lavorative dislocate su tutto il territorio italiano e questi apparenti problemi di logistica sono stati ampiamente superati grazie alle nuove tecnologie digitali (Teams) che permettono collegamenti rapidi ed efficaci, garantendo un buon livello di *employee engagement*. Infatti, le tecnologie digitali supportano nella progettazione di un evento creando *digital workplace*⁴ in cui tutti i collaboratori sono in grado di accedere a dati e applicazioni in modo sicuro indipendentemente dal luogo in cui si trovano e dal dispositivo utilizzato. Uno altro strumento molto utile per l'immediata condivisione di contenuti rilevanti è stato infatti *Google Drive*, nel quale venivano caricati tutti i documenti principali da condividere.

L'importanza della formazione di un *team* è già emersa ampiamente dalla letteratura scelta per questo studio evidenziandone le fasi e la creazione del *team* nel caso studio del Festival del Management ha seguito la traccia presentata dalla letteratura.

Le risorse umane sono uno dei determinanti più importanti per il successo di un evento (Goldblatt, 2002). Gli eventi, infatti, mirano a creare esperienze positive e il personale che li gestisce svolge un ruolo decisivo nel raggiungimento di questo obiettivo. Di conseguenza, selezionare il *team* giusto con le competenze adeguate è cruciale (Events Management, 2006).

- Il primo passo consiste nel definire le descrizioni delle mansioni per i diversi ruoli che devono essere coperti. Le descrizioni delle mansioni di solito indicano il titolo

⁴Ambiti di lavoro digitale

del ruolo, le responsabilità e i compiti, le caratteristiche personali e le conoscenze/competenze richieste (Getz, 2005).

- Segue la fase di reclutamento. Il processo di reclutamento di solito consiste in diverse fasi (Getz, 2005). In primo luogo, le candidature saranno esaminate per identificare quelle che soddisfano i requisiti del lavoro (questa fase è nota come *screening*). Successivamente, i candidati che soddisfano i requisiti del lavoro verranno intervistati. Infine, le persone selezionate riceveranno un'offerta di lavoro specificando le descrizioni delle mansioni e le condizioni di lavoro.

È importante iniziare il processo di reclutamento in anticipo per avere abbastanza tempo per pubblicizzare le posizioni di lavoro e condurre le interviste (Goldblatt, 2002). Inoltre, è consigliabile diversificare il personale per rappresentare meglio gli ospiti.

Possono essere necessari diversi ruoli da coprire, tra cui direttore dell'evento, responsabile dell'evento, assistente dell'evento, assistente finanziario, responsabile *marketing*, responsabile della sede e responsabile del programma (Events Management, 2006). Dovrebbe essere sviluppato un organigramma che mostri chiaramente la catena di comando.

L'organigramma consentirà alle persone di sapere a chi riportano, chi riporta a loro e il loro livello di autonomia (Goldblatt, 2002).

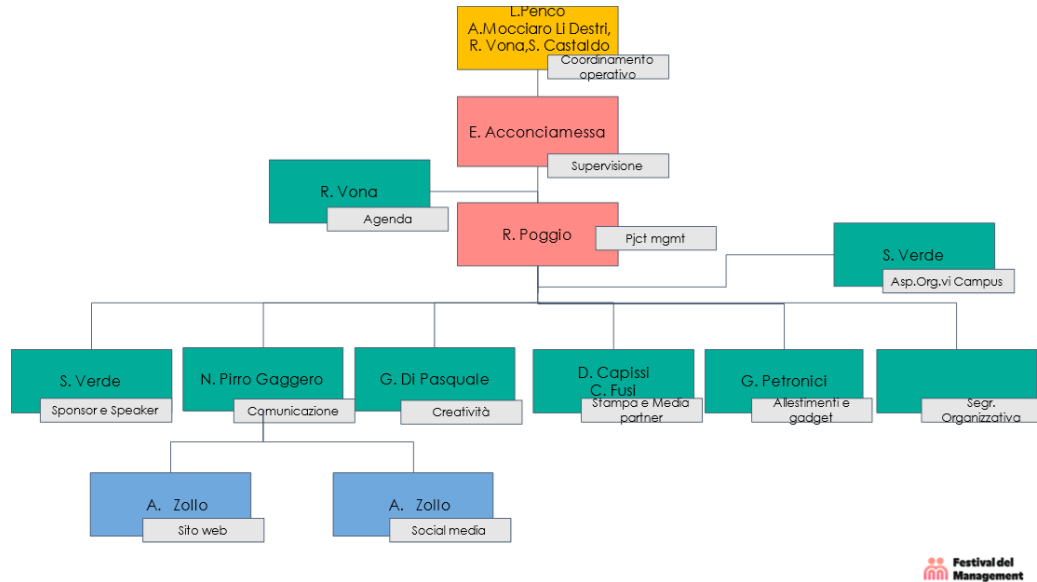
Oltre al *team* principale dell'evento, potrebbero essere necessarie altre persone. Esempi includono il gruppo di coordinamento (un gruppo composto da rappresentanti dei diversi *partner* che si assicura che i loro interessi siano soddisfatti) e i sottogruppi (gruppi creati per affrontare particolari questioni/aree) (Events Management, 2006).

Inoltre, potrebbe essere necessario il servizio di personale aggiuntivo: sicurezza, medico, *catering* e pronto soccorso.

Tutti questi punti, come già detto, sono stati ripercorsi nella formazione del *team* per il Festival e la loro validità è emersa all'interno del *team* di lavoro e dall'efficiente produttività dei singoli collaboratori.

4.6.2. Governace del progetto

Andando ad analizzare la *governace* dell'intero progetto ne viene riportato, a questo punto, l'organigramma.



In questo organigramma sono riportate le figure chiave di questo Festival.

Partendo dall'apice si trova il "coordinamento operativo" (rettangolo giallo): esso era composto da membri di SIMA, tra cui la presidente Arabella Mocchiari Li Destri e Lara Penco responsabile anche di SIMA S.r.l. Questo organo aveva potere decisionale.

Subito dopo viene rappresentato il "supervisore", Emanuele Acconciamesa, membro di Sima che collaborava a stretto contatto con la *project manager* Raffaella Poggio.

Il ruolo ricoperto dal *project manager* è cruciale per l'organizzazione del progetto, comportando elevata responsabilità e possesso di numerose competenze tecniche e trasversali. Nello specifico caso, tra le principali attività della *project manager* R. Poggio erano presenti:

- la definizione degli obiettivi,
- la pianificazione, cioè la programmazione dettagliata di tempistiche, risorse e budget del Festival

- coordinamento del *team* che prevedeva l'assegnazione dei compiti e la verifica di essi
- monitoraggio dei progressi e gestione dei rischi

Nell'organigramma, vi sono anche una serie di figure, rappresentate con i rettangoli azzurri, che sono i responsabili di un settore specifico e ci sono sette aree specifiche:

- Agenda e programma, responsabile è Roberto Vona
- Aspetti organizzativi Campus, responsabile Silvia Verde
- Sponsor e speaker, Silvia Verde
- Comunicazione, Nicoletta Pirro Gaggero
 - Sito, Alessio Zollo
 - Social media, Alessio Zollo
- Creatività, Giorgia Di Pasquale
- Stampa e *media partner*, Diletta Capissi e Carlo Fusi
- Allestimenti e *gadget*, Giorgio Petronici

Questa rappresentazione schematica del *team* di lavoro fa comprendere la complessità del progetto, e fa pensare a questo organigramma come una macchina perfetta dove ogni singolo ingranaggio deve funzionare correttamente per permettere il successo del progetto.

Il processo di lavoro era articolato e gestito da Raffaella Poggio, la quale gestiva e controllava ogni singola attività prima che venisse presentata al Coordinamento operativo il quale aveva potere decisionale.

Una delle priorità affrontate è stata la *vision identity* e per la seconda edizione del Festival questa è stata radicalmente cambiata, rispetto all'anno passato e il cambiamento apportato è stato evidente in tutti i canali di comunicazione del Festival.

Il suo processo creativo, affidato a Giorgia Di Pasquale, *art director* del progetto, ha previsto diversi tentativi prima di arrivare *all'output* finale.

Come è stato mostrato precedentemente, il primo logo era declinato nei colori primari (rosso, giallo, blu) su sfondo nero invece, in questa edizione la nuova *palette* di colori abbraccia colori molto più tenui e pastello. Una motivazione per questo completo cambio di rotta è che il nero usato molto nella vecchia *palette* alla fine non risultava così accattivante ma anzi nel sito *web*, usato come sfondo, creava molta confusione. Un'ulteriore motivazione è che si voluto provare a legare la *vision identity* alle tematiche affrontate durante questo nuovo Festival:

- *Governance* al femminile
- Intelligenza artificiale

In particolare, nel logo si è deciso di mantenere la M iconica e si è pensato solo di cambiare la *palette* dei colori che sono virati sul rosa pescato, rosa più acceso.

Il cambiamento però più significativo è stato quello di inserire delle immagini di *line art* che creassero delle mani. Questo è stato pensato in quanto nella scorsa edizione, come corollario del logo, c'erano delle forme geometriche, che in parte riprendevano la forma del logo ma il risultato era molto asettico. In questa edizione invece sono state scelte le mani perché esaltavano l'etimologia della parola Management che deriva dal verbo francese "manager" che discende a sua volta dall'espressione latina "*manu agere*", "condurre con la mano". Questa scelta così originale cattura subito l'attenzione e ricollega anche all'etimologia del tema principale del Festival.



Questa nuova *vision identity* è stata applicata a tutto:

- Sito e *social*; per essi sono stati creati dei *template* appositi
- Presentazioni per *partner*; per esse sono state create dei *template* appositi
- Allestimenti

Sicuramente stabilire la nuova *vision identity* è stata una delle priorità appena definito il *team*.

4.6.3. Processo di scelta dei partner

Per realizzare il Festival del Management è stato necessario selezionare dei *partner*.

Il processo di selezione dei *partner* è iniziato ricontattando gli stessi che avevano già supportato il Festival l'anno precedente. Sicuramente non essendo un'edizione zero, almeno nella prima fase di riconferma degli storici *partner*, le azioni sono state molto più agevolate. Un altro vantaggio, di essere una seconda edizione è che il Festival fosse già conosciuto e apprezzato da molte società, possibili nuovi *partner*.

La selezione dei *partner* veniva fatta prevalentemente dal Coordinamento operativo ma i rapporti e la gestione di essi era affidata a Silvia Verde, supervisionata da Raffaella Poggio.

Si procedeva tramite riunioni via Teams o altri sistemi telematici, per capire le diverse necessità dei *partner* e ciò che il Festival avrebbe dato loro come ritorno di immagine.

Una strategia vincente e molto utile è stata quella di presentare direttamente ai *partner* un *rendering* di come sarebbe stato rappresentato il loro logo ed illustrare quindi agli stessi quale avrebbe potuto essere il loro ritorno di immagine sui *social* e sul sito *web*.

I *partner* sono figure vitali per la realizzazione del Festival perché sono i soggetti che forniscono risorse economiche all'evento e vengono suddivisi in diverse categorie in base al loro apporto.

• *Main partner*: i principali sostenitori del Festival ai quali sarà riservata più visibilità. Queste relazioni si sono consolidate e riconfermate dalla scorsa edizione. La scelta di questi *partner* è molto importante perché si tratta di figure principali, che saranno presenti con *speaker* anche all'interno dell'evento.

I *Main partner* sono stati i seguenti:

- Eni
- Crédit Agricole Italia

- SDA Bocconi

I *partner* istruzionali sono invece una novità di quest'anno. Sono comunque dei *main partner* ai quali si è voluto dare più risalto perché all'interno del programma avevano molte sessioni dedicate tra cui *Make it case* progetto che premia idee di giovani studentesse brillanti.

I *partner* istituzionali sono:

- Imprenditorialità al femminile
- Invitalia
- Unione Europea
- MIMI, ministero delle Imprese e del Made in Italy

Tra questi ultimi, Invitalia, nuovo partner per il Festival del Management, è sicuramente una figura rilevante nello scenario attuale per quanto riguarda la *leadership* al femminile e l'idea di creare i partner istituzionali è nata proprio da una volontà di Invitalia, la quale pur essendo un *main partner* voleva essere distinto ancora di più dal gruppo. Questa richiesta è stata accettata e subito valorizzata per mettere in luce un *partner* così strettamente correlato alle tematiche dell'evento.

Un'altra categoria di partner sono gli *Hosting Partner* e anche questa divisione è una novità di quest'anno. Questo *partner* collabora con il Festival mettendo a disposizione la struttura ospitante.

- Università Bocconi

I *Partner*, ulteriore categoria, sono dei soggetti che apportando meno risorse economiche al Festival, rispetto ai *Main partner* e avranno una diversa visibilità all'interno del Festival

- Eit health
- Genegis gi
- Kiton
- Protiviti

Un'altra classe sono i *Media Partner* che sono molto importanti perché si occupano di veicolare tutte le notizie legate al Festival. La selezione di questi *partner* è stata affidata soprattutto a Carlo Fusi e Diletta Capissi che erano responsabili della comunicazione stampa.

- Rai Cultura
- Rai Radio 1
- TGR
- KISSKISS
- Feltrinelli Librerie
- Egea

Tra questi ultimi *partner* spicca una nuova collaborazione molto interessante che è Feltrinelli Librerie, la quale ha permesso la distribuzione della *brochure* stampata all'interno dei suoi *store*. Non è stata però solo un canale distributivo ma si è creata una vera collaborazione strategica in quanto all'interno della *brochure* è stata riportata una selezione di libri, scelti da Feltrinelli, che rispecchiasse le tematiche del Festival.

Partner Tecnici:

- Chocolate
- Borgo molino

Patrocini

- Aidea
- Ance
- A.I.M
- British academy of management
- Manager Italia
- Assofermet
- Euram
- Cida
- Global compact
- BIG

Agenda, programma – cuore di un evento

Una fase fondamentale della creazione di un *festival* è andare a comporre l'agenda che poi sarà la base sui cui si fonda il programma.

Come è stato visto nei capitoli precedenti, per la disciplina del *project management* e per l'*event management* un concetto fondamentale è il tempo, rispettare le scadenze per portare a termine con successo l'evento, e infatti la tempistica è fondamentale perché il programma è una delle cose che andrebbe finalizzata e conclusa il prima possibile per essere diffusa quanto prima.

Nel caso specifico del Festival del Management per ottimizzare il processo di stesura del programma ricco di sotto *obbiettivi* e scadenze, è stato deciso di utilizzare diversi modelli e strumenti del *project management*.

Uno strumento utile per avere un corretto *planning* delle scadenze è stato il Gantt, strumento già descritto nel primo capitolo. Questo strumento infatti permette la pianificazione delle attività indicando le scadenze che devono essere rispettate.

Il processo di composizione del programma è stato molto lungo e dettagliato e, prima di arrivare all'*output* rilasciato sia sul sito che sulla *brochure*, sono stati previsti diversi *step*.

A questo proposito sono state create diverse versioni di bozza, utilizzando sia *word* che *excel* per agevolare la lettura delle numerose voci delle sessioni.

Comporre l'agenda è una fase molto dinamica, perché richiede costanti aggiornamenti anche una volta apparentemente conclusa.

Quando si decide di pubblicare il programma dell'evento, che può essere pensato come una pianta, va costantemente curato per poter offrire all'utenza sempre la versione più aggiornata dello stesso.

Vista la crescente importanza del Festival, in questa sua seconda edizione si è voluto arricchire ancora di più il numero di *speaker* e di sessioni.

Il programma è uno dei pilastri dell'evento e può essere determinante per la comunicazione, sia per quella stampata che multimediale, ed è anche fondamentale per la questione logistica e degli allestimenti.

Successivamente nell'elaborato, nei prossimi paragrafi si vedrà come sono state affrontate le criticità e gli strumenti informatici per gestirle.

4.6.4. Comunicazione

Un'altra fase molto importante nell'organizzazione di un evento è la comunicazione. Quando si parla di comunicazione si intende a 360 gradi, quindi sia comunicazione esterna che comunicazione all'interno del *team*.

Per la descrizione del caso studio si illustra dettagliatamente questa fase in tutte le sue tipologie e peculiarità perché è stata determinante per il successo del Festival stesso.

Per quanto riguarda la comunicazione esterna questa era affidata a Nicoletta Pirro Gaggero la quale si occupava di come tutte le azioni correlate al Festival venissero veicolate correttamente. Il Festival interagiva all'esterno con due canali principali:

- Sito *web*
- *Social media*

Questi due canali sono stati affidati ad un *team* apposito, specializzato in comunicazione multimediale. Carlo Fusi e Diletta Capissi si occupavano invece della comunicazione stampa.

Il primo evento aperto al pubblico, da cui ha avuto inizio tutto, è stato la conferenza stampa avvenuta in data 22 febbraio. Questa si è tenuta nell'aula *Alumni* situata in SDA Bocconi. Durante la conferenza stampa, moderata dal giornalista Carlo Fusi, i rappresentanti di SIMA e alcuni tra i *Main partner*, e partner hanno potuto dare pillole di ciò che è per loro il Festival.

In questa occasione, si è presentato il nuovo logo e contemporaneamente è stato lanciato su tutti i canali social. Il nuovo logo è stato presentato con un video *teaser* che racchiudeva l'essenza del Festival del Management. Le stesse emozioni del video sono state riportate nella *brochure* che anch'essa è stata presentata al pubblico quel giorno.

Diverse riviste di settore e testate giornalistiche nazionali hanno lanciato in seguito la notizia del Festival.

La nuova collaborazione con Feltrinelli librerie è stata determinante perché infatti, ha distribuito, pochi giorni dopo la conferenza stampa, la *brochure* stampata nei suoi principali store milanesi e ha inoltre collaborato alla creazione di una bibliografia di libri attinenti ai temi dei principali incontri.

Canali di comunicazione

In particolare, come già anticipato, la comunicazione digitale del Festival si concentrava su due strumenti che vengono descritti di seguito:

- *Sito web*
- *Social media*

Sito web

Per quanto riguarda il sito *web*, è stato deciso di creare una nuova pagina *web* e disabilitare quella della prima edizione per non creare confusione. Il nuovo sito è stato pubblicato circa un mese e mezzo prima della data di inizio dell'evento.

Nel sito è stata lasciata comunque la possibilità di vedere una breve sintesi della prima edizione, leggendo le tematiche principali della stessa e sfogliandone la *fotogallery*.

L'importanza del sito *web* derivava dal fatto che nell'*home* del sito gli utenti potevano registrarsi al Festival per essere già accreditati nei giorni dell'evento.

➤ **Registrazione:**

Una criticità che si era riscontrata nella prima edizione era nella raccolta dati del pubblico che aveva partecipato al Festival in quanto vi era prevista solo la possibilità di effettuare la registrazione solo al Festival in senso generale e non alle singole sessioni.

Con questa modalità lo scorso anno era stato molto complesso risalire alle presenze nelle singole aule e conseguentemente in questa edizione, per evitare nuovamente

queste criticità è stata introdotta la strategia di permettere ai visitatori di potersi iscriversi anche alle singole sessioni.

Questa idea ha permesso di monitorare più facilmente le presenze all'interno delle aule e le presenze complessive al Festival. In ogni caso la registrazione precedente all'inizio della manifestazione rimaneva facoltativa ma comunque rimaneva obbligatorio registrarsi per la partecipazione effettiva alle sessioni sia in presenza che in *streaming*, sia nella *location* che *on line* al momento della partecipazione.

Nella *home* del sito c'è una barra di opzioni che permette un'agevole navigazione in esso. Le azioni possibili sono le seguenti:

- Il primo pulsante Il Festival il quale apre un menu a tendina che riporta le seguenti voci:

- Festival del Management: si può trovare un breve riassunto del perché è stato ideato il Festival
- Il Manifesto: sezione dove vengono enunciati tredici principi su cui si basa il buon *management*

- Il secondo pulsante è Le Edizioni, esso racchiude sia l'edizione 2023 che l'ultima del 2024.

Da entrambe queste due opzioni si crea un menu a tendina che è composto dalle seguenti voci:

- Temi
- Archivio video/ video in *streaming*
- *Fotogallery*
- *Brochure*
- Programma

- Il terzo pulsante è Il Programma dal quale si apre un menu a tendina:

- Il programma 2024
- I luoghi
- *Speaker*

- Il quarto pulsante è *Partner e Team*:

- *Partner*
- Il *Team* del Festival

- Il quinto pulsante è *Stampa*

- *Contatti*
- *Materiali stampa*

- Il sesto pulsante *Contatti* riporta i contatti utili per qualsiasi tipo di assistenza rivolta soprattutto all'utenza

Per tornare all'home, nella barra delle opzioni c'è un'icona con il logo del Festival Management che riporta alla pagina iniziale da qualsiasi pagina ci si trovi.

Il sito è disponibile sia in italiano che in inglese.

Social media

Per il Festival sono stati usati anche diversi canali *social*.

- LinkedIn che è stato il canale più fruttuoso per la campagna di comunicazione
- Instagram che ha permesso di raggiungere anche *target* di pubblico più giovane, e studenti che saranno i prossimi esperti del settore. In questo *social* la comunicazione è molto più varia e vivace perché c'è la possibilità di effettuare sia *post*, che storie.
- Facebook

Esempio di piano editoriale utilizzato per Instagram

Nel caso specifico di Instagram, si illustra come organizzare le interazioni con i *social*, suddividendole in quattro fasi.

Le fasi valgono ovviamente anche per gli altri due *social*, i quali rispetteranno le stesse tempistiche ma con qualche differenza di contenuto date le differenze strutturali tra i tre *social*.

Queste fasi sono caratterizzate dalla distanza temporale dalla realizzazione dell'evento.

1. Fase Pre-Festival (8 settimane prima dell'evento):

- *Teaser Trailer*: video come primo *post* che ripercorre visivamente la scorsa edizione enfatizzando i numeri e i protagonisti della stessa.

- Breve video e immagini intriganti che svelino la data dell'evento suscitando l'interesse degli utenti.

- *Countdown Timer*: un *countdown* visivo per creare attesa e anticipazione tra il pubblico

- Una serie di *post* per ufficializzare le date e creare curiosità.

- Manifesto: *post* dedicati al *management* con evidenza dei temi del manifesto del Festival (post su cos'è il *festival*, come viene fatto, chi ha partecipato, i numeri etc.).

2. Fase di Coinvolgimento (4 settimane prima dell'evento)

- Interviste ai Relatori: brevi interviste con i relatori principali dell'evento per presentarli al pubblico e far conoscere il loro *background* e le loro idee.

- Contenuti sui temi: brevi estratti o suggerimenti relativi ai temi che saranno affrontati durante il *festival* per coinvolgere il pubblico su argomenti di interesse.

- Sondaggi: *quiz* interattivi o sondaggi legati al *management*, coinvolgendo gli utenti e incoraggiandoli a condividere le proprie opinioni.

- Stampa: *post* sulla conferenza stampa e interviste

3. Fase di Promozione (1-2 settimane prima dell'evento)

- *Sneak Peeks*: anticipazioni sulle sessioni, relatori, *sponsor*, argomenti e attività previste durante l'evento per incuriosire il pubblico sui protagonisti invitati.

- Temi, Relatori: *post* dedicati ai temi dell'edizione 2024 del *festival*, ai relatori, agli ospiti che parteciperanno e alle sessioni.

- Partner: *post* dedicati ai *partner* del *festival*.

- *News* e stampa: condivisione di tutte le notizie, comunicati stampa e attività di promozione dell'evento.

- Video *Trailer* ufficiale: *post* con il video *trailer*

4. Fase durante l'Evento 7-8 marzo 2024

- *Live*: diretta di alcune sessioni o discorsi principali dell'evento per coinvolgere anche coloro che non possono partecipare fisicamente.

- Contenuti dal vivo: condivisione di foto e video in tempo reale durante l'evento, mostrando momenti salienti, citazioni ispiratrici dei relatori o il coinvolgimento del pubblico.

- *Hashtag* Ufficiale: utilizzo di un hashtag dedicato per l'evento che incoraggia i partecipanti a condividere i loro momenti

Nel caso studio specifico è stata in realtà inserita anche una quinta fase perché il Festival del Management, pur essendo solo alla sua seconda edizione, è un evento, che ha riscosso molto successo e continuerà a ripetersi negli anni e quindi si rende necessaria una fase post.

5. Post-Evento 4-8 settimane dopo l'evento

- *Highlights* e *recap*: riassunto dell'evento, evidenziando i momenti salienti, le citazioni dei relatori e le immagini più significative.

- *Feedback* e testimonianze: chiedere ai partecipanti di condividere le proprie opinioni sull'evento e raccogliere testimonianze da parte dei partecipanti per future promozioni.

- Annuncio dell'edizione successiva: se possibile, anticipare la data dell'edizione successiva dell'evento per mantenere vivo l'interesse del pubblico.

- Rassegna stampa: post relativi alla rassegna stampa

Strumenti utilizzati nella campagna di comunicazione

Per aumentare *l'awareness*⁵ è stato deciso di utilizzare diversi strumenti per la campagna *social*:

- Facebook Ads Manager: consente di creare, gestire e monitorare annunci pubblicitari su Facebook e Instagram.
- LinkedIn Ads: ideale per il marketing B2B. Questo strumento è stato quello che ha riportato maggiori risultati ma è stato anche quello più costoso.
- Instagram Ads: gestito tramite Facebook Ads Manager, consente di promuovere contenuti su Instagram per raggiungere un diverso *target* di pubblico.

Per quanto riguarda la sponsorizzazione del sito *web*, si è deciso di affidarsi agli strumenti di Google Ads che sono progettati per aiutare a creare, gestire e ottimizzare le campagne pubblicitarie *online*.

I principali strumenti utilizzati:

- Google Ads: offre la possibilità di creare annunci testuali, grafici e video per essere visualizzati su Google e sui siti *web* affiliati.
- Google Ads Keyword Planner: questo strumento aiuta a trovare parole chiave pertinenti per la campagna pubblicitaria. Si può vedere il volume di ricerca, le previsioni di traffico e ottenere suggerimenti per nuove parole chiave.
- Google Analytics: è estremamente utile per monitorare il comportamento degli utenti e misurare il successo delle campagne pubblicitarie.
- Google Ads Conversion Tracking: questo strumento aiuta a monitorare le azioni degli utenti sul sito *web* dopo che hanno fatto clic su un annuncio. Si possono tracciare le conversioni, come le iscrizioni, e ottimizzare di conseguenza la campagna.

⁵ consapevolezza

Per gestire al meglio i *social* e la campagna pubblicitaria si è reso necessario inserire, nel periodo più prossimo al Festival, due nuove figure professionali che si occupavano nello specifico della campagna *social*.

Al fine di comprendere e valutare l'efficacia di questi strumenti all'interno della campagna di comunicazione si sono usati molti indici che hanno mostrato come i loro apporti più significativi si siano registrati nelle settimane più prossime al Festival.

Comunicazione via stampa

Ci sono state diverse collaborazioni importanti come quelle con Rai cultura e con il quotidiano La Stampa che hanno dedicato diversi articoli all'evento del Festival.

Questa comunicazione tradizionale è stata curata da Carlo Fusi e Diletta Capissi che hanno anche partecipato nella selezione dei *Media partner*.

Un elemento molto interessante che è stato veicolato sia in formato cartaceo, che digitale è la *brochure*. La *brochure* raccontava brevemente, in una decina di pagine, l'essenza del Festival.

4.6.5. Allestimenti

Dopo la comunicazione, in questo paragrafo si analizza la scelta delle *location* scelte per l'evento che sono state completamente tematizzate con diversi allestimenti che presentavano la nuova *vision identity*.

Gli allestimenti erano sia posti all'interno delle strutture che all'esterno e la loro scelta ha richiesto diversi sopralluoghi nelle diverse *location*.

Anche per questa seconda edizione, come già detto sono state scelte le stesse tre *location*: Università Bocconi, SDA Bocconi e la nuova sede MIND. Si vedrà in seguito la criticità legata alla terza *location* e la motivazione per la quale non è stata usata.

Nel percorso che congiunge le due *location* effettivamente usate, è stato scelto di inserire:

- Una vetrofania che era applicata all'esterno della sede dell'Università Bocconi in via Roentgen. Zona di passaggio sia di studenti che di gente comune.



- Velodromo ovvero due *banner* sulle torri dell'edificio Bocconi, sede via Roentgen. Sugli stessi erano riportati i *main*, i *partner* istituzionali e i *partner*.

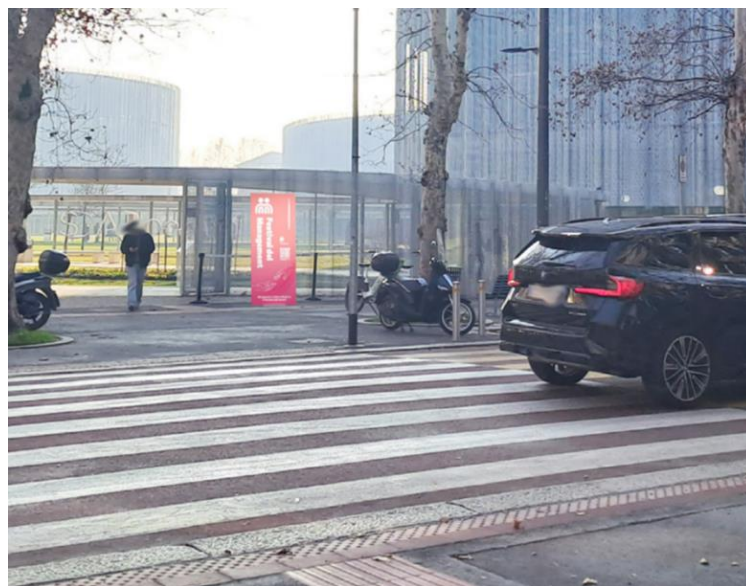


- Percorso sede di via Roentgen-Via Sarfatti:

- *banner* apposti sui cancelli; su questi *banner* sono riportati solo il logo del Festival, quello di SIMA e i rimandi al sito e ai social
- bolli adesivi a terra

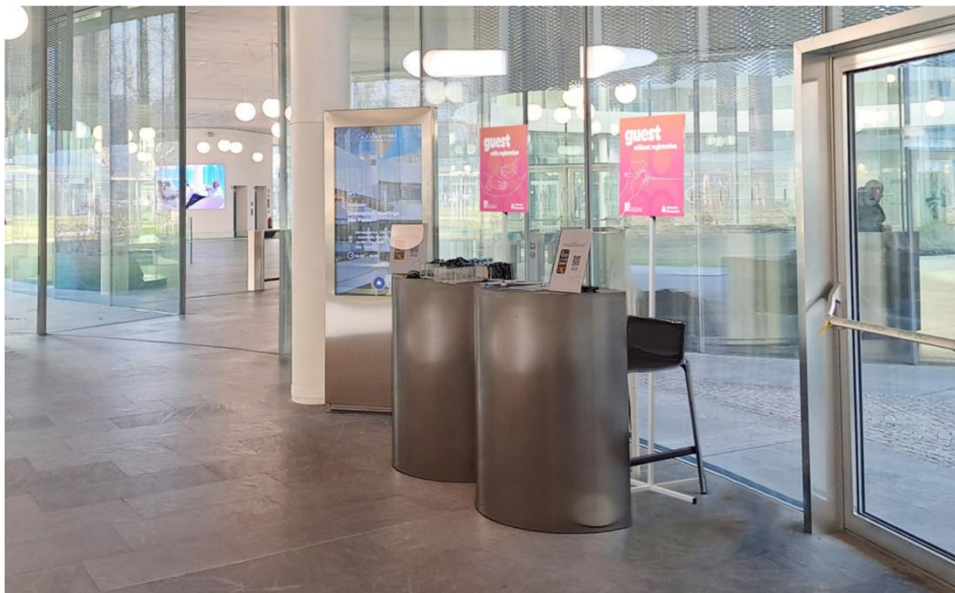
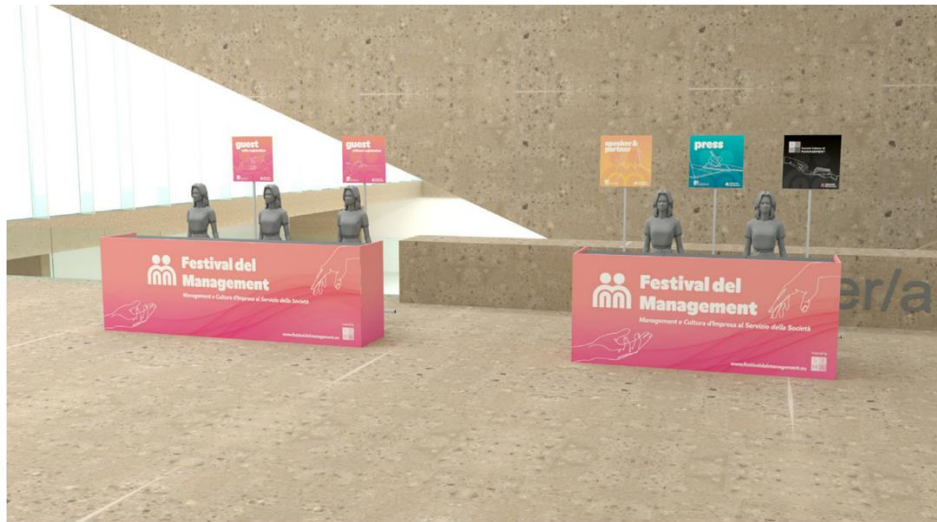


- Pannello autoportante



Allestimenti interni: gli allestimenti interni sono stati replicati identici nelle due sedi.

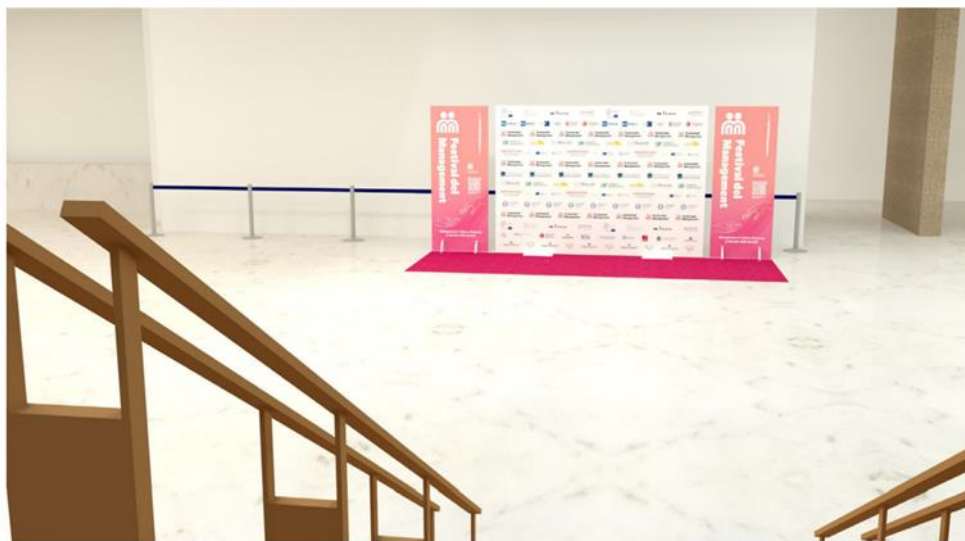
- *Atrio, reception*: sono stati posizionati due stand diversi per poter accogliere da una lato il pubblico, e dall'altro gli *speaker*, i *partner* e i giornalisti. A tutti i partecipanti veniva fornito un *badge* da portare sempre con sé.



• *Photowall*: un elemento molto interessante che racchiude tutti i loghi dei *main partner*, dei *partner* e dei *patrocini*. Davanti ad esso era possibile effettuare foto ricordo.



Photowall: f.to cm 350x250



Gadget

Ogni visitatore del Festival al momento del *check-in* all'ingresso sia che avesse già effettuato o meno l'iscrizione tramite sito, aveva diritto a una *toat bag* logata con all'interno qualche *gadget*.



All'interno della borsa si trovavano:

- quadernino A5



- una matita



Agli *speaker* e ai *partner*, oltre a questi *gadget*, venivano consegnati dei *cadeaux extra* tra cui degli omaggi pensati dai partner tecnici come Chocolate che ad esempio offriva dei cioccolatini di sua produzione.

4.7. Le criticità nella progettazione di un evento

Per completare l'illustrazione del caso studio specifico del Festival Management, si illustreranno in seguito, anche le potenziali criticità riscontrabili sia nel caso specifico che in casi generici.

Nella progettazione di un evento, come si è già potuto evincere dai primi capitoli, possono sorgere diverse problematiche.

Il processo di gestione delle criticità ha l'obiettivo di garantire che tutti gli eventi rischiosi siano affrontati tempestivamente, al fine di prevenire danni al progetto o almeno di limitarli. Di solito, le criticità non si risolvono da sole, quindi il successo del progetto dipende dalla rapidità e dalla qualità della risposta del *team*.

Una criticità è un evento, che inizialmente potrebbe essere stato identificato come rischio, ma verificandosi rappresenta una minaccia all'integrità di un progetto o anche di altri progetti ad esso collegati.

La gestione delle criticità è simile a quella dei rischi. Richiede di tenere traccia di tutte le criticità e di assicurare la pianificazione tempestiva delle azioni per superarle. È importante concentrarsi sulla creazione rapida di un piano d'azione efficace, evitando di

reagire impulsivamente. Occorre, registrare tutte le criticità significative non appena si presentano, indicando per ciascuna:

- il nome e l'origine;
- quali parti del progetto sono influenzate;
- chi è responsabile della pianificazione dell'azione correttiva;
- la sua attuale gravità;
- la data prevista per il completamento dell'azione correttiva.

Le criticità devono essere monitorate periodicamente per facilitarne l'identificazione e il tracciamento. (Young T.L., 2016).

I *project manager* si trovano spesso di fronte a una serie di sfide durante lo svolgimento dei loro progetti e queste sfide possono manifestarsi in varie forme e possono influenzare diversi aspetti del progetto. Uno dei problemi più comuni che i *project manager* affrontano è il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati. Questo può accadere per una serie di motivi, ognuno dei quali porta con sé le proprie conseguenze e implicazioni.

In primo luogo, la mancanza di chiarezza sugli obiettivi iniziali può creare confusione e incertezza all'interno del *team* di progetto. Se gli obiettivi non sono definiti in modo chiaro e inequivocabile fin dall'inizio, possono sorgere interpretazioni errate o conflitti su quale sia la direzione corretta da seguire. Ciò può portare a ritardi nello *start* del progetto e a una possibile deriva dalla tabella di marcia stabilita, causando ulteriori ritardi e complicazioni lungo il percorso.

Un'altra sfida comune è rappresentata dal rischio di basso rendimento del progetto. Questo si verifica quando le parti coinvolte nel progetto non collaborano in modo efficace o quando ci sono continui cambiamenti nei requisiti del progetto. La mancanza di una cooperazione armoniosa e di una chiara comprensione dei requisiti può portare a una scarsa qualità del lavoro svolto e a una ridotta soddisfazione del cliente.

Il superamento del *budget* preventivato è un altro problema significativo che i *project manager* devono affrontare. Quando i costi superano le previsioni iniziali, si creano difficoltà finanziarie che possono mettere a rischio la riuscita del progetto nel suo complesso. Questo può derivare da una cattiva pianificazione dei costi, da imprevisti durante l'esecuzione del progetto o da un'allocazione inefficiente delle risorse finanziarie disponibili.

I problemi di gestione del tempo rappresentano un'altra sfida critica per i *project manager*. Quando i tempi del progetto non vengono rispettati e le attività vengono procrastinate, si verificano ritardi nelle consegne e si compromette il successo complessivo del progetto. La mancanza di una pianificazione temporale accurata e di una supervisione attenta delle attività può portare a una perdita di controllo sullo svolgimento del progetto e a una diminuzione della fiducia degli *stakeholder*.

Un'altra sfida importante è rappresentata dalla disponibilità di risorse adeguate a completare le attività del progetto. Se le risorse inizialmente previste non sono sufficienti per gestire il carico di lavoro o se si verificano imprevisti che richiedono risorse aggiuntive, si rischia di compromettere la qualità e la tempestività delle consegne.

I cambiamenti imprevisti nel *team* rappresentano un'altra possibile fonte di problemi per i *project manager*. Quando uno o più membri del *team* lasciano il progetto o vengono sostituiti da nuovi membri, si verificano interruzioni nella continuità del lavoro e possono essere necessari aggiustamenti nella pianificazione e nell'allocazione delle risorse.

Infine, la cattiva comunicazione tra le parti interessate può creare tensioni e malintesi che compromettono il flusso di lavoro e la collaborazione all'interno del *team*. Quando le informazioni non vengono trasmesse in modo chiaro e tempestivo o quando le aspettative non sono allineate, si rischia di generare confusione e frustrazione tra i membri del *team* e gli altri *stakeholder* coinvolti nel progetto.

Per affrontare queste sfide in modo efficace, è fondamentale creare un piano di progetto dettagliato e orientato agli obiettivi. Un buon *project plan* dovrebbe includere una chiara definizione degli obiettivi, una pianificazione accurata delle attività e delle risorse necessarie, un monitoraggio costante dei progressi e dei rischi, e una

comunicazione aperta e trasparente con tutte le parti interessate. Solo attraverso una pianificazione e una gestione efficace è possibile superare gli ostacoli e portare a termine con successo i progetti assegnati. (Challenges in Project Management: A Literature Review" di Rodney Turner, Lynn Crawford e Ralf Müller,2014)

4.8. Criticità del caso studio- Festival del Management

Come è stato descritto in precedenza, per la progettazione di questo Festival ci sono state diverse figure coinvolte nella sua creazione e si può quindi effettuare un'analisi delle singole criticità riscontrate per settore. Tra le responsabilità della PM R. Poggio c'era anche la gestione complessiva delle criticità che si presentavano nella realizzazione del Festival e che vengono di seguito sintetizzate.

Sicuramente una problematica emersa è stata rispettare le scadenze stringenti che prevedeva il progetto.

Il *team* di lavoro si è configurato a metà settembre e ha, per motivi logistici, quasi sempre lavorato a distanza, utilizzando molto lo strumento Teams con il quale si effettuavano riunioni online. La precedente edizione è stata un *benchmark* per questa nuova ma si sono resi necessari dei cambiamenti in alcuni aspetti.

Se si pensa al cambio di *vision identity* questo ha comportato molto lavoro di ristrutturazione del sito, dei *social*... C'è stato un vero restauro. La difficoltà principale è stata nel veicolare il messaggio che si trattasse dello stesso Festival e che era stata cambiata solo la *palette* cromatica del logo.

Quest'anno è stata rilevata anche la problematica nel gestire la *location* meno centrale, il MIND, da dove poi si è deciso di cancellare l'evento che ospitava spostandolo nella sede SDA Bocconi. Questa decisione è stata presa in seguito al fatto che proprio nella giornata dell'8 marzo era stato indetto uno sciopero dei trasporti nazionale che avrebbe reso molto complicato il raggiungimento di questa location da parte sia dei visitatori che dei relatori.

Criticità allestimenti

Il fatto che fosse una seconda edizione ha agevolato per certi aspetti ma, ha creato delle criticità per altri come già detto.

Dal punto di vista degli allestimenti, avendo cambiato completamente la *vision identity*, cioè tutta la *palette* dei colori, si è dovuto decidere cosa fare dei vecchi allestimenti che erano stoccati in un magazzino, considerato che hanno anche un costo fisso elevato di mantenimento. Un esempio di detti allestimenti era in particolare, un cartonato, di grandi dimensioni che rappresentava il logo che può essere descritto come una grande M richiamando la parola *management* e che avrebbe dovuto trovare collocazione nell'ampio *foyer* dell'Università Bocconi.

Si è pensato di riutilizzarli ad esempio riadattando la grande M con i colori del nuovo Festival ma le spese sarebbero state troppo elevate e inoltre, c'era anche un problema dal punto di vista della struttura ospitante, l'Università Bocconi, perché gli eventi si sarebbero potuti tenere in quella sede solo per la giornata del 7 marzo mentre il giorno successivo sarebbero stati solo nella sede di SDA Bocconi. Conseguentemente, l'allestimento della grande M realizzabile solo nella sede Bocconi sarebbe servito solo per una giornata e il suo riutilizzo risultava una scelta non troppo conveniente.

Un'ulteriore problematica nasceva dal fatto che le date in cui si è svolto questo anno il Festival, riguardava un periodo in cui era già ripreso l'ordinario orario di lezioni universitarie. Questo rendeva difficile trovare aule vuote mentre nella prima edizione non esisteva questa problematica perché si era scelto un periodo di sospensione delle lezioni e conseguentemente ciò aveva permesso molta più flessibilità per quanto riguarda la logistica.

Le problematiche che si presentano durante il ciclo di vita di un progetto non sono semplici eventi comuni, ma situazioni con una precisa caratterizzazione.

La gestione delle criticità nel *project management* si riferisce a problemi formalmente definiti che ostacolano l'avanzamento del lavoro e che solitamente non possono essere risolti solo dal *project manager* e dal *team* di progetto.

Per i progetti più grandi e complessi, le procedure per la gestione delle criticità prevedono il coinvolgimento del *management* nel processo decisionale e richiedono necessarie autorizzazioni.

Per affrontare queste situazioni, ogni organizzazione dovrebbe definire una procedura specifica.

Un esempio di articolazione delle azioni da intraprendere potrebbe essere la seguente:

1. Identificazione e documentazione del problema.
2. Identificazione dei ruoli impattati dal problema.
3. Inserimento del problema nel registro delle criticità.
4. Individuazione delle responsabilità coinvolte nel processo di soluzione.
5. Assegnazione del problema a una o più risorse per un'analisi approfondita e l'individuazione di possibili soluzioni.
6. Valutazione degli impatti di ciascuna opzione e scelta di una soluzione tra *project manager, team* e *stakeholder* coinvolti.
7. Eventuale *escalation* del problema ai livelli superiori se sono necessarie specifiche autorizzazioni.
8. Definizione del piano di azione.
9. Assegnazione delle responsabilità per l'implementazione del piano di azione.
10. Applicazione della soluzione adottata.
11. Verifica dei risultati (inserendola negli stati di avanzamento lavori).
12. Individuazione di correttivi a fronte di risultati in tutto o in parte inefficaci.
13. Definizione delle *lesson learned* una volta che il problema è stato risolto.
14. Chiusura del problema e sua documentazione nel registro delle criticità.

Ai punti 4 e 7 di questa procedura è necessario coinvolgere il *management* e definire congiuntamente le azioni da intraprendere, individuando i ruoli cui delegare la soluzione del problema.

Questo approccio diventa particolarmente importante quanto più un progetto è di dimensioni economiche rilevanti, innovativo e complesso. Nei progetti più piccoli e ricorrenti, si può operare in modo più rapido adottando approcci già sperimentati nelle varie casistiche.

Nel dettaglio dell'organizzazione del *team* del Festival del Management, affidata come già detto alla *project manager*, R. P., si procedeva ad organizzare il lavoro di ogni singolo ambito prevedendo delle riunioni mensili e successivamente settimanali con il Coordinamento operativo e con tutti i responsabili dei diversi settori. Queste riunioni erano fondamentali per fare il punto della situazione.

Al termine di ogni riunione veniva redatta una minuta, un verbale, la quale descriveva in sintesi ciò che si era deciso.

Oltre a questa breve sintesi, veniva riportata anche una tabella schematizzata, molto importante, che riportava tutti gli *action point*⁶ futuri.

Per ogni *action point* era riportato chi era il responsabile dell'obiettivo e le tempistiche entro cui doveva essere svolto.

⁶Action point

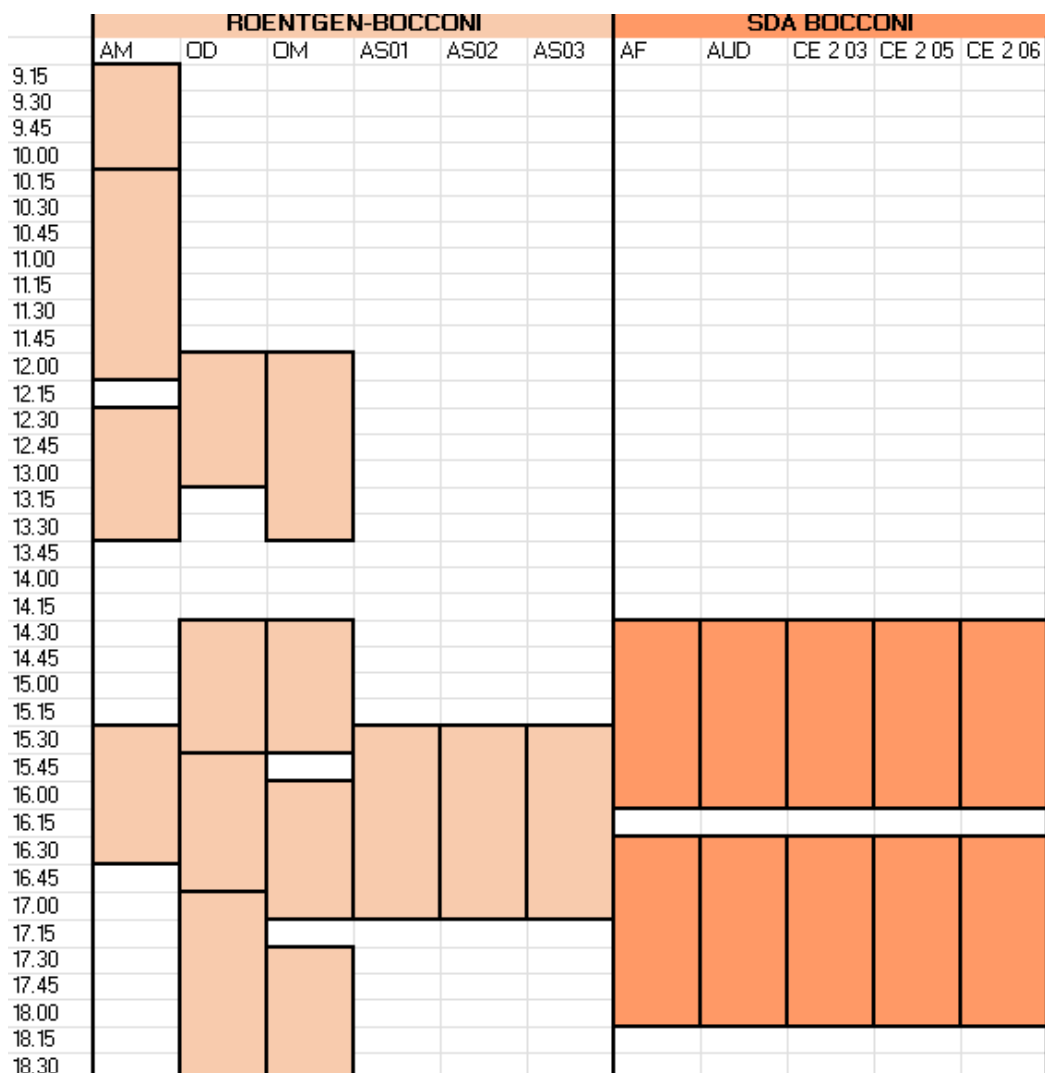
Action Pons	Chi	Quando	STATUS
Inviare a Giorgia il file "Feedback su attività del Festival del Management"	Raffaella	ASAP	✓
Creare cartella drive per Giorgia contenente: logo, font, video, foto, brochure, manifesto, teaser	Raffaella	ASAP	✓
Fornire accesso a Giorgia alla cartella contenente i loghi di partner e patrocini	Raffaella	ASAP	
Verificare con i partner/patrocini confermati la validità dei loghi usati nel FdM1	Raffaella/ S. Verde/E. Acconcia messa	ASAP	
Verificare se estendere il mansionario di Giorgia per coprire la declinazione della V.I.	Raffaella, Emanuel e	Giovedì 21/09	✓
Condividere con Giorgia le tempistiche della comunicazione e i macro temi dell'agenda	Raffaella, R. Vona, S. Verde, N. Pirro Ruggiero	Da definire	✓
Mettere in contatto Giorgia con cantiere comunicazione e cantiere allestimenti	Raffaella	Da definire	✓

Un'altra cosa fondamentale per mantenere tutti aggiornati sull'avanzamento dei lavori era la cartella condivisa su Google Drive dove venivano caricati tutti i materiali di preparazione per l'evento. Ad esempio, durante le riunioni, venivano preparate presentazioni Power Point per aver tutti i dati raccolti in modo ordinato e poi venivano inserite nella cartella Drive.

Sicuramente il supporto tecnologico è stato essenziale.

Per la programmazione dell'agenda, e quindi di tutto il programma, Excel ha permesso infatti, di superare moltissime difficoltà.

Una prima versione di programma riclassificato era stata pensata come segue:



La prima colonna riporta l'orario e le altre colonne rappresentano ognuna un'aula.

Ogni evento viene rappresentato con un blocchetto colorato, grande quanto la durata dell'evento stesso.

Questa rappresentazione è stata molto utile in fase di costruzione del programma perché faceva evidenziare subito se vi erano delle sovrapposizioni che non ci potevano essere.

Questa griglia è stata aggiornata costantemente perché, come è già stato sottolineato in precedenza, il programma è stato ovviamente suscettibile di cambiamenti fino all'ultimo. I possibili cambiamenti, ad esempio erano legati a disdette e conseguente sostituzione dei relatori oppure cambi logistici delle aule.

Nei tanti aggiornamenti, si è scelto poi di apportare un miglioramento a questa tabella inserendo i nomi delle diverse sessioni.

	ROENTGEN-BOCCONI	SDA BOCCONI						
	AM	AUD	AF	C.E2.03 OD	C.E2.04	C.E2.05	C.E2.06	C.E2.07 OM
9.15								
9.30	SALUTI ISTITUZIONALI							
9.45								
10.00	ROUNDTABLE VISIONARI D'ISPIRAZIONE INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PROCESSI DI HUMANAGEMENT							SPAZIO LabUniversità& Management (NextGen, SIMA)
10.15								
10.30								
10.45								
11.00								
11.15								
11.30								
11.45								
12.00	ROUNDTABLE VISIONARI D'ISPIRAZIONE EFFETTO SERRA-EFFETTO GUERRA, LE DRAMMATICHE SFIDE GEOPOLITICHE, AMBIENTALI E	CULTURA DEL MANAGEMENT D'IMPRESA, INNOVAZIONE E LEADERSHIP AL FEMMINILE - Contest nazionale tra i finalisti di "Make It a Case"	LE INIZIATIVE PNRR REALIZZATE DAGLI ACCADEMICI ITALIANI	SCRITTI DI MANAGEMENT (Coordina Danilo Taino)				TALENTPLACE MENT& JOB OPPORTUNITIES (Coordina ENI)
12.15								
12.30								
12.45								
13.00								
13.15								
13.30								
13.45								
14.00								
14.15								
14.30								
14.45								
15.00	ROUNDTABLE VISIONARI D'ISPIRAZIONE- LE GRANDI SFIDE DELLA SOSTENIBILITA' DEI CONTI PUBBLICI: INNOVAZIONE,MANAGEMENT, ETICA	ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MANAGERIAL EDUCATION	ETICA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: ESPERIENZE AZIENDALI A CONFRONTO	"Le Village" DI ACCELERAZIONE D'IMPRESA AL FEMMINILE LE ESPERIENZE "JOLE - LA SCUOLA DI ENI PER L'IMPRESA" DI INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ E TRA INNOVAZIONE E REGOLAMENTAZIONE: IL PESO DELLE POLICY EUROPEE SULLE NUOVE	LABORATORIO INTERATTIVO - ATTIVITA' A POSTI LIMITATI	BUON COMPLEANNO FEDERICO, 800 ANNI PORTATI BENE	MANAGEMENT DELLE AZIENDE SEQUESTRATE E CONFISCATE	TALENTPLACE MENT& JOB OPPORTUNITIES (Coordina INVITALIA)
15.15								
15.30								
15.45								
16.00								
16.15								
16.30								
16.45								
17.00	ROUNDTABLE VISIONARI D'ISPIRAZIONE - IL MANAGEMENT DELLA RIGENERAZIONE URBANA	NUOVE REGOLE EUROPEE SULLA SOSTENIBILITA' AZIENDALE	IL MANAGEMENT GENERATIVO. ESPERIENZE DI ECONOMIA SOCIALE E CREAZIONE DI VALORE			BRAND MANAGEMENT PER I MEGA-EVENTI DI CULTURA "POP"	MANAGEMENT DELLE CRISI AZIENDALI	TALENTPLACE MENT& JOB OPPORTUNITIES (Coordina CREDIT AGRICOLE)
17.15								
17.30								
17.45								
18.00								SPAZIO LabCREATIVITA' (COMICON)
18.15								
18.30								
18.45								
19.00								
19.15								
19.30	CULTURAPOP& MANAGEMENT							
22.30								

Questa è la versione definitiva di questa rappresentazione del programma.

Un altro modo per rappresentare il programma, che invece, era stato molto utile proprio i giorni dell'evento è stato questo:

LA C.E2.07 OPEN MIND						
GIORNO	ORARIO	TITOLO	COORDINATORE	MODERATORE	RELATORI	NOTE
07-mar	10,30-11,30	Spazio Lab Università & Management	NextGen, SIMA			
07-mar	12,00-13,00	Talent Placement & Job Opportunities	Elena Stefanoni			
07-mar	14,30-15,30	Talent Placement & Job Opportunities	Beniamino Bimonte Marta Trotta			
07-mar	16,00-17,00	Talent Placement & Job Opportunities	Raffaella Cristini			
07-mar	17,30-18,30	Spazio Lab Management & Gaming	COMICON			
LA C.E2.07 OPEN MIND						
GIORNO	ORARIO	TITOLO	COORDINATORE	MODERATORE	RELATORI	NOTE
08-mar	10,30-11,30	Talent Placement & Job Opportunities	Eduardo Camerlengo			
08-mar	12,00-13,00	Spazio Lab Educazione Finanziaria	Giorgia La Sala Clara Puce			
08-mar	14,30-15,30	Spazio Lab - EIT Health in partnership con CHEDI	Nancy Capobianco		Laura Montagna Ivan Porro Silvia Cosimato Chiara Maiorino	
08-mar	16,00-17,00	Parità di genere e management al femminile	Enrico Pedretti		Mario Mantovani Luisa Quarta Barbara Trabucchi Carla Masperi	

Questo metodo è servito molto nelle giornate del Festival per riuscire ad accogliere al meglio gli *speaker* e gli *sponsor*. Questo programma riclassificato presenta appunto la lista di tutte le personalità che dovevano intervenire nelle varie aule.

Questo permetteva di tenere sotto controllo le presenze dei diversi ospiti e in questo modo si poteva fare un monitoraggio migliore e tenere più sotto controllo le tempistiche dato che era un programma molto serrato.

4.9. Metodologia progettuale applicata al Festival del Management

Come si è già evidenziato ed analizzato nel terzo capitolo, le metodologie progettuali sono un elemento essenziale per il successo di un evento.

Dalle informazioni raccolte e dopo aver esaminato in modo accurato le fonti provenienti dalla letteratura che hanno fornito un quadro generale delle metodologie più usate, si può affermare che nella gestione del processo che ha riguardato la creazione del Festival, è stata applicata una metodologia progettuale ibrida per l'organizzazione dello stesso che racchiude sia aspetti della metodologia tradizionale, *Waterfall* e della metodologia *Agile*. Si è scelta una combinazione ibrida di questi due modelli in quanto un modello solo *Agile* non avrebbe permesso di pianificare con così tanta accuratezza gli obiettivi mentre l'applicazione di un modello solo *Waterfall* avrebbe portato troppa rigidità al processo ostacolando la veloce risoluzione delle criticità

Un beneficio del modello ibrido è la visibilità applicata a tutte le fasi del progetto, ogni membro del *team* può aver immediata contezza dei *task* di propria pertinenza degli obiettivi. Tutti i collaboratori, i *project manager* e gli *stakeholder* diventavano coinvolti e responsabili per una maggiore operatività.

Un altro vantaggio derivava da una programmazione dettagliata a cui si associava la capacità di correggere eventuali criticità. Questa flessibilità era resa evidente ogni qualvolta nelle riunioni veniva modificato l'*iter* o la documentazione prodotta al fine di gestire i cambiamenti del momento.

Conclusion

Dopo aver concluso l'analisi, si evince che il *project management* è una disciplina che collega diverse aree di conoscenze strategiche riguardanti l'ambito del progetto, le tempistiche, i costi, la qualità delle risorse umane, l'approvvigionamento, la comunicazione e la gestione del rischio e delle criticità che risultano essere tutti i fattori fondamentali per una progettualità di successo.

L'evoluzione dei progetti moderni ha richiesto, come visto in precedenza, una continua ricerca di dinamicità all'interno delle organizzazioni che, per mantenersi competitive, devono affrontare l'evoluzione della situazione economico sociale. Quest'ultima ha portato alla luce nuovi valori e sfide per affermare una competitività che non risulta fatta solo di supremazia economica ma, anche di un *modus operandi* che si deve far carico di esigenze emergenti come la globalizzazione, la salute dei lavoratori, la transizione digitale ed energetica, la sostenibilità e altre.

L'adozione rigorosa di metodologie e *standard* applicabili nella gestione dei progetti assicura vantaggi che, come si evince dalla ricerca, hanno portato il ruolo del *project manager* ad assumere centralità nel contesto attuale.

La pluralità di competenze fondamentali permette al *project manager* di poter scegliere tra le metodologie più affermate. L'uso di esse consente il raggiungimento di vantaggi per le organizzazioni che sono legati alle variabili intrinseche ai progetti come costi e tempo.

A tal fine la ricerca ha fatto emergere le due metodologie progettuali più diffuse *Waterfall* e *Agile*, le cui caratteristiche di successo dipendono dalla tipologia di progetto che si vuole realizzare e dal contesto in cui si usano.

Dal confronto tra le due metodologie è emerso che nel contesto attuale, la metodologia *Agile* è quella che garantisce più flessibilità e adattabilità al *project management*, dal momento che si assiste ad una crescita esponenziale delle tecnologie informatiche che comportano il verificarsi di una accelerazione nella formulazione di risposte alle tematiche che interessano organizzazioni sempre più distanti geograficamente e diverse tra loro per cultura, sviluppo delle conoscenze e potere economico.

È emerso che questo vantaggio deriva dalla possibilità di questa metodologia di risolvere problemi durante lo sviluppo del progetto e non solo in fase di *test*, permettendole di affermarsi nel panorama attuale dove, come più volte evidenziato dalla ricerca, i problemi legati alla logistica, all'intersettorialità, alle nuove criticità politiche e sociali, richiedono alle *leadership* approcci sempre più dinamici.

Successivamente, la ricerca è diventata più specifica e si è rivolta alla progettualità di un evento. Sottolineando ancora i principi cardine della progettualità, ha evidenziato particolarità specifiche di questa tipologia di progetto che, presente già nell'antichità pur con modalità assai diverse, offre una risposta alle esigenze di divulgazione, comunicazione e socialità che nell'era moderna assumono un ruolo fondamentale nella vita delle organizzazioni, siano esse economiche e non.

Si è visto come la natura diversa degli eventi presenti, comunque, una necessità di uniformità dei processi e al contempo una loro personalizzazione a seconda del settore a cui sono rivolti ma sempre caratterizzata, negli ultimi anni, dalla presenza di una forte dinamicità e flessibilità.

Si è conclusa la ricerca empirica con l'analisi, nel particolare, di una tipologia di evento, un *festival*, il Festival del Management. Riportando nel dettaglio le fasi della progettazione del Festival si sono esaminati nello specifico ogni singolo ambito di lavoro. Questo ha permesso di verificare l'applicazione nella realtà di tutti gli aspetti della disciplina descritti in precedenza, comprendendo meglio anche le criticità riscontrate

nella gestione di questo evento e come la scelta della metodologia più opportuna abbia determinato il successo della seconda edizione di questo Festival

Bibliografia

Articoli

Bakhit, H.; Villmer, F.-J. ,2019: “Metodologia agile per lo sviluppo di prodotti fisici, in: Padoano”, E.; Villmer, F.-J.: Production

Bohinc, T. ,2019: “Grundlagen des Projektmanagements: Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter”, GABAL, Offenbach 2019.

Brechner, E. ,2015: Agile Project Management with Kanban, Redmond (WA) 2015.

Butt, Aurangzeab, Naaranoja, Marja, Savolainen, Jussi, 2016, “Project change stakeholder communication”, International journal of project management, Vol.34 (8), p.1579-1595

Cagliesi A., Petrelli F., Rambaldi E., 2015, “La governance nel project management. Come dirigere dall'alto progetti e project manager, di Assirep-Associazione Italiana Responsabili ed Esperti di Gestione Progetto”

Carvalho, Marly Monteiro, Rabechini Junior, Roque London, Taylor & Francis, 2015,“Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills” International journal of production research, Vol.53 (2), p.321-340

Cherubini S., Iasevoli G, 2005, “Il marketing per generare valore nel sistema evento”

Ciric Lalic, Danijela ; Lalic, Bojan ; Delić, Milan ; Gracanin, Danijela ; Stefanovic, Darko Bingley, 2022, “How project management approach impact project success? From traditional to agile” -04, Vol.15 (3), p.494-521

Di Tres Roeder, 2013, “Managing Project Stakeholders Building a Foundation to Achieve Project Goals”, Wiley

Dounavi, Louiza-Elpida, Dermitzakis, Emmanouil, Chatzistelios, Georgios, Kirytopoulos, Konstantinos, 2022, “Project Management for Corporate Events: A Set of Tools to Manage Risk and Increase Quality Outcomes”, Sustainability Vol.14 (4), p.2009

Gohr C., Santos L., Schwingel A., 2013, "Project Management of cultural events a public university: analysis of practices and improvement propositions", Edson Talamini, Universidade Federal de Santa Maria, Revista de administração da UFSM, Vol.6 (3), p.511-526

Haaskjold, Haavard, Aarseth, Wenche, Brekmo, Hilde, Dale, Torill, 2024, "Winning gold for Stakeholders—Defining goals in sports event projects to meet stakeholder expectations", Elsevier Ltd, Project leadership and society, Vol.5, Article 100129

Hilmer, S. & Krieg, A., (2014). Standardisierung vs. Kultur: Klassisches und agiles Projektmanagement im Vergleich. In: Engstler, M., Hanser, E., Mikusz, M. & Herzwurm, G. (Hrsg.), Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2014 - Soziale Aspekte und Standardisierung. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., pp. S. 47-57.

Iwko A., Basel J., MDPI AG, 2021, "Stakeholder Management—One of the Clues of Sustainable Project Management—As an Underestimated Factor of Project Success in Small Construction Companies", Sustainability, Vol.13 (17), p.9877

Kerzner H., Saladis F.P., 2009, "Value-Driven Project Management", wiley, International institute for learning, New Jerse.

Mok, Ka Yan; Shen, Geoffrey Qiping, 2015, "Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions", Yang, Jing, Kidlington: Elsevier Ltd, International journal of project management, Vol.33 (2), p.446-457

Müller R., 2007, "Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts"

Nelwamondo, P., Pretorius, J.H.C., 2018, "Application of the event chain project management methodology to a mining stope", Journal of the South African Institute of Mining and Metallurgy, Vol.118 (12), p.1233

Petersen, K., & Wohlin, C., 2009, "A comparison of issues and advantages in agile and incremental development between state of the art and an industrial case", Journal of Systems and Software, 82(9), 1479–1490.

Satyro, W. C., Spinola, M. d. M., de Almeida, C. M. V. B., Giannetti, B. F., Sacomano, J. B., Contador, J. C., & Contador, J. L. 2021, "Sustainable industries: Production planning and control as an ally to implement strategy" *Journal of Cleaner Production*, 281, 124781.

Savage, Grant Hoboken, 2015, "Project Stakeholder Management-Past and Present", USA: Wiley Periodicals, Inc, *Project management journal*, Vol.46 (6), p.6-14

Silva F., Kirytopoulos K., Ferreira L., Sá J., Gilberto Santos, Nogueira M., 2022," The three pillars of sustainability and agile project management"

Semenchuk, Kateryna, Nechyt, Daria, 2021, "Project Management according to event industry trends", Vol.1 (74), p.76-86

Todorovic M.L., Petrovic D.C., Mihic M.M., Obradovic V.L., Bushuyev S.D, "Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management", *International Journal of Project Management*, Vol. 33, Issue 4, pp. 772-783, 2015

Teller, Juliane ; Kock, Alexander ; Gemünden, Hans Georg Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2014, "Risk Management in Project Portfolios Is More Than Managing Project Risks: A Contingency Perspective on Risk Management" *Project management journal*, Vol.45 (4), p.67-80

Thesinga T, Feldmanna C., Burchardt M., 2021, *Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project*

Turner R., Crawford L. e Müller R., 2014 , "Challenges in Project Management: A Literature Review"

Wysocki, R. ,2014: "Effective Project Management - Traditional, Agile, Extreme", Auflage, Indianapolis 2014.

Monografie

Agile Practice Guide, 2017, PMI & Agile Alliance

Bove A., 2016, "Project Management: La metodologia dei 12 step", Hoepli, Milano

Bove A., 2012, "Project Management Come applicarla in tempo reale per gestire con successo piccoli e grandi progetti"

D. Archibald, 2014, "Project management. La gestione di progetti e programmi complessi"

Getz & Marongiu, 1988, "Event Management and Event Tourism"

Goldblatt J.J., 2002, "Special events: best practices in modern event management"

PMI, 2017, "A Guide to the Project Management Body of Knowledge", PMBOK Guide, Sesta Edizione

SCRUMstudy, 2017, "A Guide to the Scrum Body of Knowledge, Third Edition

Young T.L., 2016 "Project Management in pratica. Le capacità per arrivare al successo, le tecniche più efficaci e sperimentate, la gestione dei rischi", Franco Angeli, Milano

Sitografia

<https://www.humanwareonline.com/project-management/>

<https://projectmanagementeuropa.com/governance-del-progetto-il-successo-passa-da-qui/>

<https://www.pmi.it/>

<https://www.gestalteventi.it/>

<https://www.pmi.it/>