



2016

IL CAPITALE CULTURALE

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE**

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

## Il Capitale culturale

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

Vol. 13, 2016

ISSN 2039-2362 (online)

© 2016 eum edizioni università di macerata  
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

### *Direttore*

Massimo Montella

### *Co-Direttori*

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,  
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela  
Di Macco, Daniele Manacorda, Serge  
Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino,  
Girolamo Sciuolo

### *Coordinatore editoriale*

Francesca Coltrinari

### *Coordinatore tecnico*

Pierluigi Feliciati

### *Comitato editoriale*

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara  
Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia  
Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola,  
Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro  
Saracco, Emanuela Stortoni

### *Comitato scientifico - Sezione di beni culturali*

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca  
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,  
Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola,  
Susanne Adina Meyer, Massimo Montella,  
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco  
Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro,  
Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen  
Vitale

### *Comitato scientifico*

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto  
Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile,  
Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella  
Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna  
Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine  
Cohen, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain,  
Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano,

Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria  
del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita,  
Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando  
Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria  
Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann,  
Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele  
Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico  
Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace,  
Raffaella Morselli, Olena Motuzenko, Giuliano  
Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo  
Pongetti, Adriano Prospero, Angelo R. Pupino,  
Bernardino Quattrociochi, Mauro Renna,  
Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo  
Sciuolo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi,  
Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano  
Vitali

### *Web*

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

### *e-mail*

[icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

### *Editore*

eum edizioni università di macerata, Centro  
direzionale, via Carducci 63/a - 62100  
Macerata  
tel (39) 733 258 6081  
fax (39) 733 258 6086  
<http://eum.unimc.it>  
[info.ceum@unimc.it](mailto:info.ceum@unimc.it)

### *Layout editor*

Cinzia De Santis

### *Progetto grafico*

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA  
Rivista riconosciuta CUNSTA  
Rivista riconosciuta SISMED  
Rivista indicizzata WOS

---

Saggi

# *Behavioral Event Management:* una proposta di applicazione della prospettiva comportamentale alla progettazione e organizzazione di eventi culturali

Federico Brunetti\*, Stefania Demetz\*\*

## *Abstract*

In questo paper si proverà ad applicare i principali risultati delle ricerche di matrice behaviorista allo specifico ambito della gestione degli eventi. Obiettivo del lavoro è dunque vedere quali suggerimenti l'approccio behaviorista può offrire per migliorare l'efficacia degli eventi culturali e della loro gestione.

L'impostazione metodologica di fondo seguita è di tipo deduttivo. All'interno di questo percorso, l'orientamento è di tipo prescrittivo ovvero si propone di individuare alcune modalità di comportamento da suggerire agli organizzatori di eventi.

Gli *insight behavioristi* presi in considerazione sono i seguenti: *peak-end rule*; *sequence in pain and pleasure*; *vorfreude*; *build commitment through choice*; *rituals*; felicità esperita

\* Federico Brunetti, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Dipartimento di Economia Aziendale, Università di Verona, via Cantarane, 24, 37129 Verona, e-mail: federico.brunetti@univr.it.

\*\* Stefania Demetz, CEO at AUDI Ski World Cup Val Gardena-Gröden, Str. Dursan, 37, 39047 S. Cristina (BZ), e-mail: stefi@saslong.org.

*vs* felicità ricordata. Ciascuno di essi viene illustrato secondo un *framework* predefinito, articolato in: descrizione dell'*insight* a livello generale; forme di applicazione nel contesto degli eventi; casi esemplificativi; problemi o aspetti critici.

Il presente lavoro costituisce, a quanto risulta, una delle prime applicazioni dell'approccio behaviorista alla gestione degli eventi culturali. L'impiego della prospettiva behaviorista costringe a pensare all'evento ponendosi dal punto di vista dello spettatore nel senso della considerazione della sua dimensione psicologica, del "vissuto" che l'evento va a creare nella sua esperienza e memoria. I soggetti impegnati nell'attività di organizzazione di eventi potranno senz'altro beneficiare, così, di una serie di conoscenze utili per ottimizzare gli effetti della loro azione.

In this paper we try to apply the main results of behavioral research to the specific field of event management. The objective of this work is therefore to identify what the behavioral approach can suggest to improve the effectiveness in the management of cultural events.

The underlying methodological approach followed in this paper is deductive. Within this frame, the orientation is prescriptive and aims to identify patterns of behavior to be suggested to event organizers.

Following this methodology, some behavioral insights have been identified: peak-end rule; sequence in pain and pleasure; anticipation; build commitment through choice; rituals; experienced *vs* remembered happiness.

The present work seems to be one of the first applications of behavioral approach to cultural event management. The use of behavioral perspective forces us to think about an event from an attendee's perspective in the sense that it takes into consideration his psychological dimension, the "experience" that the event is creating in his memory. Those engaged in the organization of events will certainly benefit, thus, from useful knowledge to optimize the effects of their actions.

## 1. *Introduzione*

Gli eventi in generale, e nello specifico la logica di gestione aziendale basata su eventi, sono sempre più diffusi. Per quanto riguarda i primi, basta osservare l'elenco dei festival, manifestazioni e rassegne – dedicate ai temi più vari – che lungo tutto l'arco dell'anno punteggiano il calendario. Dal "Festivaletteratura" di Mantova, alle mostre di Palazzo Reale a Milano, ai Mercatini di Natale, non si contano ormai le iniziative che, alla ricerca di novità, si spingono inoltre in territori tematici e in formule organizzative sempre più particolari e insolite. Per quanto riguarda gli eventi *corporate*, numerose sono oramai le imprese che organizzano *road shows*, promuovono manifestazioni, allestiscono incontri della più varia natura e finalità. "Heineken Jammin' Festival", "Pasta Day Barilla", "Mondadori Junior Festival" servono solo come sparuti esempi di un fenomeno indiscutibilmente di grande attualità e vigore. Non c'è dubbio del resto che uno dei percorsi oggi più efficaci per costruire un brand, non

solo apprezzato ma anche “vicino” ai propri consumatori e finanche amato<sup>1</sup>, sia quello di realizzare situazioni in cui le persone possano venire coinvolte nella dimensione fisica, intellettuale ed emozionale, vivendo esperienze reali legate appunto alla marca.

L'evento possiede infatti caratteristiche intrinsecamente di grande interesse in un contesto caratterizzato dai tratti della post-modernità<sup>2</sup>. In breve, l'*ethos* post-moderno assegna grande peso al qui e ora, enfatizza la dimensione individualistica ed edonistica, esalta le valenze iper-realistiche della percezione, non si preoccupa oltremisura di mantenere una coerenza integrale tra tutte le sue componenti e fondamentalmente ricerca sensazioni ed esperienze memorabili<sup>3</sup>. L'evento, con la sua natura di specialità e temporaneità, la sua focalizzazione su uno specifico tema, il coinvolgimento sensoriale ed emozionale dei partecipanti, il naturale accostamento di registri e momenti non necessariamente tra loro congruenti, ben si inserisce nella temperie sociale e culturale della post-modernità. La forma-evento, in sostanza, si presenta come un output che aderisce molto bene allo spirito dei tempi, caratterizzato da una costante tensione verso ciò che è inconsueto, fuori dall'ordinario, lontano dalla normalità.

Gli eventi naturalmente sono di svariati tipi e possono essere classificati in relazione a diversi criteri<sup>4</sup>. Una tra le possibili tipologie consente di elencare eventi culturali, business, artistici, scientifici ed educativi, politici, ricreativi, sportivi, privati<sup>5</sup>. Molti altri naturalmente sono gli aspetti in base ai quali gli eventi si possono distinguere, come ad esempio la durata, la frequenza, l'accessibilità, e diversi altri ancora<sup>6</sup>.

Non c'è dubbio che anche nell'ambito dell'*heritage* gli eventi si stiano diffondendo e, anzi, sempre più il ricorso ad una “eventizzazione” nella fruizione del patrimonio storico e culturale sembra essere una strada efficace per rinnovare o suscitare interesse intorno ad esso. La dinamicizzazione e la tematizzazione dell'*heritage* che il *format* dell'evento consente sono infatti molto gradite al pubblico, che spesso mostra il bisogno di essere incuriosito e attirato da qualche iniziativa particolare che faccia uscire l'*heritage* stesso dal potenziale rischio di una condizione di staticità e ordinarietà.

L'approccio behaviorista dal canto suo si sta diffondendo molto in parecchi ambiti, sia a livello teorico che operativo. Sotto il profilo teorico, prova ne sia il riconoscimento del premio Nobel per l'Economia conferito nel 2002 a Daniel Kahneman e Amos Tversky. La *Prospect Theory* da essi introdotta altro non è infatti che un tentativo – evidentemente molto ben riuscito – di rendere la teoria economica più aderente alla realtà, proprio secondo una impostazione di

<sup>1</sup> Roberts 2005.

<sup>2</sup> Fuat Firat *et al.* 1995; Fuat Firat, Schultz 1997.

<sup>3</sup> Pine, Gilmore 1999.

<sup>4</sup> Getz 2005.

<sup>5</sup> Warnaars 2009.

<sup>6</sup> Ferrari 2012.

tipo behaviorista<sup>7</sup>. Da allora, questo tipo di orientamento ha guadagnato molti consensi e costituisce un filone che si sta affiancando con sempre maggiore peso alla corrente ortodossa della scienza economica. Realizzando una connessione tra teoria e pratica di solito non troppo frequente, sotto il profilo operativo non si può non ricordare la decisione del governo britannico di affidare nel 2010 ad una unità appositamente costituita (*The Behavioral Insight Team*) – e incaricata di operare secondo i principi della “spinta gentile” di matrice behaviorista – il compito di fornire soluzioni a tutta una serie di problemi di carattere sociale e amministrativo, quali ad esempio la ridotta adesione ai programmi di donazione degli organi o le poco lungimiranti scelte in materia pensionistica. Tale decisione è stata poi seguita anche dai Governi statunitense e australiano, a ulteriore testimonianza del rilevante impatto di tale approccio.

L’approccio behaviorista consiste in sostanza nel porre attenzione al comportamento reale delle persone, prendendo in considerazione anche le eventuali incoerenze e scostamenti da una condotta caratterizzata dalla razionalità. Esso genera senza dubbio *insight* alquanto utili, essendo questi fondati non più su una condotta degli attori che si presume ispirata all’astratto modello dell’*homo oeconomicus* ma, al contrario, che si rileva oggettivamente anche nelle sue incoerenze, incongruenze logiche, contraddizioni. L’approccio behaviorista, superando le rigidità imposte dall’assunzione che i vari attori abbiano un comportamento razionale, consente di vedere molto meglio e molto più a fondo il modo in cui le persone agiscono, gli errori cognitivi a cui sono soggetti, gli aspetti psicologici che ne condizionano la percezione e l’azione<sup>8</sup>. Non importa in sostanza che il comportamento sia giusto o sbagliato secondo i canoni della *subjective expected utility*, importa piuttosto osservare quello che veramente accade. È peraltro interessante notare che, pur nell’allontanamento dalla razionalità, i comportamenti seguano comunque determinati *patterns* e siano di conseguenza in certa misura prevedibili<sup>9</sup>.

Sembra molto appropriato cercare di applicare l’approccio behaviorista all’*event management* sia per la vicinanza delle due prospettive di analisi sia per il contributo che tale impostazione può dare all’organizzazione di eventi, e segnatamente culturali, in particolare dal punto di vista della considerazione della percezione dei partecipanti. In questo paper si proverà pertanto ad effettuare questo tipo di trasposizione. Dopo un certo numero di anni dall’affermazione degli eventi e dalla loro introduzione come strumento di marketing, il genere rischia infatti di cristallizzarsi in alcune “formule”, che probabilmente necessitano di venire rinnovate. Il contributo dell’approccio behaviorista consiste nel portare nuovi spunti nell’organizzazione degli eventi, affinché questi non seguano gli schemi standard mettendo in scena un copione

<sup>7</sup> Kahneman, Tversky 1979; Tversky, Kahneman 1981.

<sup>8</sup> Samson 2014.

<sup>9</sup> Ariely 2008.

già noto, ma riescano veramente a coinvolgere chi partecipa e possibilmente a realizzare positivamente un'esperienza compiutamente "trasformativa"<sup>10</sup>.

Obiettivo del lavoro è dunque vedere cosa l'approccio behaviorista può suggerire per migliorare l'efficacia degli eventi culturali e della loro gestione in una prospettiva descrittiva ma soprattutto prescrittiva. Alcune domande utili per capire da dove muove questa ricerca potrebbero essere: come la dimensione psicologico-cognitiva influenza la *percezione* dell'evento? Cosa l'approccio behaviorista può suggerire per migliorare l'efficacia degli eventi *dal punto di vista dei partecipanti*? In che modo è possibile rendere la partecipazione ad un evento realmente più *ricca di significato* per la persona? In quale maniera si forma quell'elemento fondamentale che è la *memoria* dell'evento?

Il lavoro si struttura nel modo seguente: dopo una sintetica rassegna della letteratura sui due temi principali dell'*event management* e dell'approccio behaviorista, si passa all'illustrazione del metodo utilizzato nel lavoro; segue la presentazione dei risultati, ovvero l'individuazione di un insieme di proposizioni derivate dagli studi behavioristici e la loro possibile applicazione nelle attività di progettazione e organizzazione dell'evento culturale. Esso termina, come di consueto, con la discussione, i limiti del lavoro e le prospettive per la ricerca futura.

## 2. Rassegna della letteratura

Gli eventi sono un'area di ricerca recente<sup>11</sup> e non ancora particolarmente sviluppata<sup>12</sup>. Il taglio degli studi, inoltre, è prevalentemente orientato alla pratica, avendo nel turismo, nello sport, nelle arti e nel tempo libero le aree di ricerca elettive. I contributi che si possono rinvenire fanno spesso riferimento, in altre parole, a specifici eventi che hanno avuto realizzazione.

Dal punto di vista della definizione, un evento è «un avvenimento che si verifica in un certo spazio e in un certo tempo; una combinazione di circostanze speciali; un accadimento degno di nota»<sup>13</sup>. In astratto, è possibile distinguere tra *planned events* e *unplanned events*, anche se quelli oggetto di interesse sono essenzialmente i primi.

A partire dagli eventi, si è poi sviluppato, come ambito di indagine teorica e di applicazione pratica l'*Event Marketing* o, più correttamente, l'*Event-based Marketing* ovvero l'attività di marketing che assegna agli eventi un ruolo centrale tra i propri strumenti di comunicazione e di contatto con il mercato<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> Pine, Gilmore 1999.

<sup>11</sup> Warnars 2009.

<sup>12</sup> Martensen *et al.* 2006.

<sup>13</sup> Getz 2007, p. 18.

<sup>14</sup> Gupta 2003.



La letteratura scientifica dedicata agli eventi – spesso sulla base dell’analisi di specifiche mansioni – si è concentrata sulle ragioni del coinvolgimento del consumatore nelle strategie di *Event Marketing*<sup>15</sup>, sull’entusiasmo e sul grado di attività e conoscenza dei consumatori come facilitatori del loro coinvolgimento nell’evento<sup>16</sup>, sulla valutazione della qualità del servizio negli eventi<sup>17</sup>, sulla costruzione di un modello per la determinazione dell’efficacia degli eventi e dell’*Event Marketing*<sup>18</sup> e infine sugli effetti dell’*Event Marketing* sulla *brand equity*<sup>19</sup>.

Venendo all’approccio behaviorista, esso ha nel corso del tempo investito diversi ambiti disciplinari, generando in tutti i casi una variante – qualificata appunto come “behaviorista” – rispetto al corpo di studi principale.

Senza entrare nel dettaglio dell’analisi di ciascuno, sono ormai affermati i filoni della *Behavioral economics*<sup>20</sup> e della *Behavioral finance*<sup>21</sup>, che sono stati i primi ambiti in cui si è manifestato l’approccio behaviorista. Esso ha fatto la sua comparsa nel *service management*<sup>22</sup>; più di recente, anche l’ambito della strategia ne è stato interessato mostrando sviluppi molto promettenti<sup>23</sup>.

Meno facile è riscontrare una contaminazione tra approccio behaviorista e marketing. La pratica<sup>24</sup> e anche la teoria utilizzano e conoscono molto bene diverse specifiche applicazioni di concetti behavioristi nell’ambito del marketing. Basti pensare all’eccesso di scelta<sup>25</sup>, al prezzo psicologico<sup>26</sup>, all’opzione di *default*<sup>27</sup> o all’opzione aggiuntiva<sup>28</sup>. Tuttavia, una integrazione organica, o quantomeno un *framework* che definisca i rapporti tra i due ambiti, non esiste ancora; anzi, è tuttora in corso la discussione circa l’opportunità stessa di una loro connessione<sup>29</sup>. L’occorrenza di un *Behavioral Marketing* si ha solo

<sup>15</sup> Wohlfeil, Whelan 2006.

<sup>16</sup> Close *et al.* 2006.

<sup>17</sup> Getz *et al.* 2001.

<sup>18</sup> Martensen *et al.* 2007.

<sup>19</sup> Zarantonello, Schmitt 2013.

<sup>20</sup> Kahneman, Tversky 1979; Tversky, Kahneman 1981; Ariely 2008; Komlos 2014.

<sup>21</sup> Barberis, Thaler 2003.

<sup>22</sup> Chase, Dasu 2001; Dasu, Chase 2010.

<sup>23</sup> Lovallo, Sibony 2010; Powell *et al.* 2011; Levinthal 2011.

<sup>24</sup> Welch 2010.

<sup>25</sup> Diversi studi hanno dimostrato come un numero troppo elevato di opzioni aumenti la difficoltà di effettuare una scelta e, in definitiva, porti spesso a rinunciare all’acquisto. Cfr. Iyengar, Lepper 2000.

<sup>26</sup> Il prezzo psicologico consiste nel fissare l’importo con la cifra finale pari a 9, ad esempio 49,99 € anziché 50 €. In questo modo si genera l’impressione che il prodotto rientri nella fascia dei prodotti da 40 € invece che in quella dei prodotti da 50 €. Si veda Petkovski *et al.* 2013.

<sup>27</sup> Il meccanismo dell’opzione di *default* fa sì che le persone tendano a non modificare, anche quando possibile, il corso d’azione che viene presentato come quello predefinito. Cfr. Brown, Krishna 2004.

<sup>28</sup> Il meccanismo dell’opzione aggiuntiva consiste nel far variare le preferenze dei soggetti inserendo una scelta in più, che rende apparentemente più conveniente l’alternativa in precedenza meno considerata. Cfr. Frederick *et al.* 2014.

<sup>29</sup> Ho *et al.* 2006; Johnson 2006.

con riferimento alla possibilità di aumentare l'efficacia della comunicazione pubblicitaria on line sulla base dello studio del comportamento di navigazione del consumatore. In questo caso, peraltro, appare più appropriata la definizione di *Behavioral Targeting*<sup>30</sup>.

A parte qualche contributo, che però è di matrice psicologica<sup>31</sup>, non siamo a conoscenza di ricerca di stampo manageriale che provi a trasferire le “scoperte” della *behavioral science* allo specifico ambito degli eventi. Due sole sono le eccezioni riscontrate, alquanto significative anche se non esaustive. La prima è il già citato contributo di Chase e Dasu, in cui per la prima volta si propone l'applicazione dei principi della *behavioral science* al mondo dei servizi. La seconda è una ricerca non pubblicata in cui si effettua una valutazione qualitativa dell'impatto della *peak-end rule* nell'esperienza degli eventi che sarà discussa nel paragrafo 4<sup>32</sup>.

Il lavoro di Chase e Dasu, ancorché pionieristico e di grande interesse, si muove tuttavia in una prospettiva generale, senza fare riferimento a specifici tipi di servizio né tantomeno agli eventi; lo studio di Warnars, dal canto suo, indubbiamente è espressamente focalizzato sugli eventi, ma prende in considerazione solamente alcuni dei principi behavioristi e inoltre ragiona secondo un'ottica di verifica della applicabilità della *peak-end rule* agli eventi.

In letteratura si rileva dunque una certa carenza di ricerche le quali cerchino di combinare la prospettiva behaviorista con la realtà degli eventi e degli eventi culturali. La circostanza appare singolare, dato che gli eventi sono una situazione di consumo fortemente emozionale, nella quale la dimensione cognitivo-psicologica dei partecipanti conta molto. Nella fattispecie in esame, per di più, si aggiunge anche la dimensione collettiva, ovvero il fatto che gli eventi sono in gran parte fruiti insieme a tante altre persone, circostanza che dal canto suo rende ulteriormente proficuo il contributo della prospettiva behaviorista.

### 3. Metodo

Questo paper segue una impostazione metodologica di fondo di tipo deduttivo, secondo la quale il ragionamento procede da affermazioni di carattere generale a “conclusioni” più particolari. Esso cerca quindi di applicare i principali risultati delle ricerche di matrice behaviorista allo specifico ambito della gestione degli eventi.

All'interno di questo percorso, l'orientamento è di tipo prescrittivo ovvero si propone di individuare alcune modalità di comportamento da suggerire ad

<sup>30</sup> Chen, Stallaert, 2014.

<sup>31</sup> Benckendorff, Pearce 2012.

<sup>32</sup> Warnars 2009.

una certa categoria di attori, nella fattispecie gli organizzatori di eventi, per migliorare l'efficacia della loro azione. L'orientamento prescrittivo, o normativo, ancorché spesso non dichiarato, è in realtà sotteso ad una parte non irrilevante degli studi di management. In questo lavoro, per dissipare il possibile rischio di ambiguità tra valenza descrittiva e prescrittiva della ricerca, si è preferito invece farvi esplicito riferimento. Ciò non toglie che, allo scopo di supportare alcune affermazioni, si sia fatto in qualche caso riferimento a esperienze applicative di elementi behavioristi già realizzate.

In sostanza, il lavoro consiste dunque nella individuazione delle principali “scoperte” delle ricerche di orientamento behaviorista, in una valutazione circa la loro applicabilità in chiave operativa nelle attività di progettazione e organizzazione di eventi, nell'indicazione delle possibili forme di applicazione e in una analisi dei potenziali benefici derivanti da tale operazione. Quando opportuno, non manca inoltre una considerazione di eventuali aspetti critici connessi all'adozione della prospettiva behaviorista.

Dal punto di vista operativo, si è proceduto dapprima cercando di ricostruire un repertorio il più possibile sistematico e completo dei “principi” behavioristi. In questo, è stato di grande utilità il ricorso ad una sorta di compendio di recente uscito – *The Behavioral Economics Guide 2014*<sup>33</sup>. All'interno del variegato elenco di tali “principi” si è successivamente effettuata una selezione di quelli più appropriati con riguardo alla partecipazione delle persone agli eventi, il che ha portato a considerare anche altre fonti. Le “scoperte” behavioriste, infatti, spesso hanno a che fare con compiti decisionali e valutazioni di carattere strettamente economico – o comunque con situazioni che non riguardano gli eventi – cosicché non tutti sono effettivamente inerenti al tema al centro di questo lavoro. Rispetto alle scoperte più pertinenti, infine, si sono formulate le modalità di impiego nel contesto della organizzazione e fruizione di eventi.

Lo studio condotto può così rappresentare una base per la successiva sperimentazione pratica dei *behavioral insights*, secondo i principi dell'*interactive research*<sup>34</sup>. Secondo questo approccio, la qualità della ricerca nell'ambito del marketing non deve necessariamente essere legata ad indagini empiriche di natura quantitativa. Essa può, anzi deve, comprendere una varietà di *research strategies* – quali il *case study*, la *grounded theory*, l'etnografia, la *action research*, la *narrative research* – senza peraltro escludere dalle strategie di conoscenza l'esperienza personale, il *common sense* e l'intuizione. Non solo, ma anche concetti quali curiosità, coraggio, riflessione e dialogo, apparentemente e normalmente distanti dal metodo scientifico, vengono adeguatamente valorizzati in tale impostazione di ricerca.

<sup>33</sup> Samson 2014.

<sup>34</sup> Gummesson 2001.

#### 4. Risultati

Seguendo il percorso descritto, gli *insights* behavioristi presi in considerazione per il miglioramento nella progettazione e nella gestione degli eventi sono i seguenti:

- *peak-end rule*
- *sequence in pain and pleasure*
- *vorfreude*
- *build commitment through choice*
- *rituals*
- felicità esperita vs felicità ricordata

Di seguito, ciascuno di essi sarà illustrato secondo un *framework* predefinito, articolato in: descrizione dell'*insight* a livello generale; forme di applicazione nel contesto degli eventi; casi esemplificativi; problemi o aspetti critici. Le affermazioni proposte nel prosieguo del paragrafo non vanno evidentemente intese come il punto di arrivo di un percorso di produzione di nuova conoscenza o comunque come l'esito di una verifica di ipotesi. Esse aspirano piuttosto a traslare deduttivamente alcune conoscenze di validità generale, elaborate in maniera sufficientemente robusta, in principi di condotta suscettibili di applicazione in un contesto specifico. Qualora trovassero effettiva implementazione, tali principi potrebbero e dovrebbero essere sottoposti ad una verifica di efficacia che, se positiva, potrebbe portare allo sviluppo di norme di comportamento in grado di migliorare l'organizzazione e la gestione degli eventi culturali.

##### 4.1 Peak-end rule

La *peak-end rule* è senz'altro una delle scoperte behavioriste più significative. Essa ha a che fare con il modo in cui viene percepito il tempo nel contesto delle valutazioni *ex post* di quanto esperito. Secondo tale regola, di una situazione vissuta le persone tendono a trattenere nella memoria in particolare i momenti salienti e le fasi conclusive<sup>35</sup>. In sostanza, ciò che resta impresso nella mente delle persone sono i picchi e il modo in cui la situazione termina. Tale fenomeno rende trascurabile – o comunque meno importante – la *durata* delle situazioni, sia positive che negative (il cosiddetto *duration neglect*), a favore dell'*intensità* delle sensazioni vissute e del loro *finale*.

L'*happy ending* che spesso caratterizza le storie di maggiore successo – dalle favole per i bambini ai romanzi, alle pellicole cinematografiche – non è casuale o estemporaneo, ma evidentemente asseconda una profonda inclinazione naturale delle persone. Il fatto che lo stesso concetto sia racchiuso nella saggezza sedimentata nei proverbi – “*tutto è bene quel che finisce bene*” (corsivo

<sup>35</sup> Kahneman *et al.* 1993; Chase, Dasu 2001; Warnaars 2009.

nostro) ovvero la valutazione positiva del momento finale si estende all'intero avvenimento e lo connota integralmente, eliminando eventuali passaggi negativi intermedi – sottolinea quanto esso sia ben radicato come criterio di valutazione delle vicende umane.

Questa scoperta può divenire una guida di grande utilità per la costruzione di ogni forma di evento culturale. I picchi di intensità divengono momenti-chiave all'interno della narrazione. Si tratta di momenti in cui lo spettatore prova emozioni più forti, viene sorpreso dall'inaspettato, ritrova per associazione elementi di riconoscimento, si cimenta in qualcosa di nuovo o entra in uno stato di massima concentrazione, il flusso, che lo coinvolge in profondità e lo trasforma.

I picchi possono essere “natural”, insiti nell'evento, nei suoi contenuti o nella sua struttura, oppure progettati. La consapevolezza dell'esistenza della *peak-end rule* rende la progettazione degli eventi più attenta agli effetti delle scelte organizzative in termini di percezione da parte dell'*attendee*.

Nella pianificazione di un'esposizione di opere, ad esempio, questo *insight* offre interessanti suggerimenti per trasformare una mostra in un'esperienza che vada davvero ricordata. Non importa il numero delle opere esposte. Ciò che definisce il permanere o meno di una traccia nel sé mnemonico sono i picchi di intensità. In questo senso, la struttura narrativa diviene centrale. La predisposizione di una successione di opere costruita secondo una precisa sequenza ritmica tale da alternare momenti di maggiore forza emotiva a passaggi più “tranquilli” può avvenire attraverso azioni che di fatto non richiedono grandi sforzi, ma possono essere molto efficaci.

Il “Festival di Mozart” a Torino nel 2014 ha portato la rappresentazione dal vivo del Don Giovanni in piazza San Carlo. Il pubblico era variegato, costituito da melomani ma anche da famiglie con bambini, dunque dallo specializzato al principiante. La messa in scena ha riguardato l'opera integrale, spezzata tuttavia in veri e propri segmenti. Le scene riconoscibili, quelle più famose, sono state eseguite nella loro interezza; quelle invece più faticose e di passaggio, e dunque meno facili da seguire per uno spettatore seduto all'aperto in una grande piazza, sono state concentrate e trasformate. Con grande sorpresa del pubblico, il collegamento tra una sequenza e l'altra avveniva tramite una brusca interruzione della rappresentazione, con l'irrompere in scena di un'attrice, che raccontava in sintesi cosa stava accadendo o cosa sarebbe accaduto. La fruizione dell'opera è stata così ritmata, creando momenti di accelerazione, mentre l'elemento-sorpresa ha attratto ed emozionato gli spettatori, il linguaggio contemporaneo li ha avvicinati a una storia universale senza tuttavia privarlo dell'ascolto completo dei momenti tipici dell'opera.

Quanto agli aspetti critici, occorre considerare che in eventi di una certa durata e senza un preciso momento iniziale e conclusivo, in cui i partecipanti possono accedere e defluire in tempi diversi, è difficile definire la collocazione dei “picchi”. L'*happy ending*, che necessariamente dovrà essere collocato alla

fine dell'evento, in presenza di un pubblico che può lasciare l'evento in qualsiasi momento, non potrà essere vissuto da tutti i partecipanti. È molto difficile inoltre entrare nell'esperienza soggettiva di ciascuno e predefinire picchi che siano validi *erga omnes*. Per certi versi, si può dire infatti che ogni partecipante definisca autonomamente i propri momenti salienti.

#### 4.2 Sequence in pain and pleasure

L'ordine in cui gli avvenimenti si verificano non è influente ai fini della loro valutazione complessiva, anche a parità di risultato finale. In una lotteria, le persone generalmente preferiscono perdere prima 10 € e vincere successivamente 5 € anziché guadagnare prima 5 € e concludere con la perdita di 10 €. Il saldo netto è il medesimo, ma l'iter attraverso il quale si giunge ad esso non è indifferente sotto il profilo della percezione soggettiva. In termini più banali, si può pensare anche ad un incontro di calcio in cui al termine del primo tempo una squadra perda 0-2 e l'altra sia ovviamente in vantaggio con lo stesso scarto. Nel caso in cui la partita termini 2-2, e quindi con un esito identico per le due squadre, i giocatori della formazione inizialmente in vantaggio saranno probabilmente molto più scontenti rispetto ai giocatori che sono riusciti a recuperare una situazione compromessa. Ancora una volta, l'esito è lo stesso, ma il percorso tramite cui ad esso si giunge produce una percezione completamente differente.

Questa situazione – alla quale ci si riferisce anche con l'espressione “effetto sequenza” – è particolarmente rilevante quando la sequenza considerata include il momento conclusivo di una esperienza, e in questo senso è strettamente collegata alla *end rule* precedente. Anche più in generale, tuttavia, in situazioni di una certa durata e/o composte da una serie di momenti, si preferisce compensare un momento negativo con uno positivo e sperimentare un crescendo di soddisfazione. Il corollario che se ne può derivare è che risulta preferibile concentrare le attività sgradite, possibilmente nelle fasi iniziali della sequenza, e disseminare quelle gradite lungo l'intero arco dell'esperienza.

Con riferimento agli eventi culturali, per quanto il contenuto di una rappresentazione o di un'esposizione o ancora di uno *speech* all'interno di un festival sia un'esperienza positiva, le code per l'acquisto o il ritiro dei biglietti, la difficoltà a trovare un posto, i punti di ristoro poco agevoli, i servizi igienici non adeguati possono non essere eliminabili e rischiano davvero di compromettere il giudizio sull'evento.

Applicare l'“effetto sequenza” può allora tradursi, quando possibile, nella “compattazione” dei momenti negativi all'inizio dell'esperienza, nella progettazione di appositi episodi “*pleasure*” che seguano gli eventuali episodi “*pain*” o nel “depotenziamento” degli aspetti meno piacevoli. Le lunghe code per entrare in un museo o per accedere al *box office* di un festival potrebbero così essere pensate non semplicemente come inconvenienti inevitabili, bensì

già come parte dell'evento. Alleggerire questa attesa è possibile con interventi davvero minimali. Assistenza di volontari formati che forniscano nel frattempo informazioni, attività che vadano ad anticipare ciò che si vedrà poi all'interno, l'accompagnamento della coda con momenti di interazione, l'alleggerimento con musica, o la vendita di *gadgets*, cibo e così via. Se si assume che l'evento inizia nel momento in cui si forma la coda, diviene molto più facile studiare azioni che accompagnino lo spettatore anche in questa fase.

Riguardo agli aspetti critici, vale anche in questo caso il rilievo visto in precedenza relativo alla non uniformità temporale della presenza degli spettatori, per cui potrebbe riuscire complicato allineare tutti i partecipanti sulla medesima sequenza di "*pain*" e "*pleasure*".

### 4.3 Vorfreude

Se, come si è visto, il finale è un momento tipico nella costruzione di una memoria complessiva di una qualsiasi situazione, anche l'attesa costituisce un momento alquanto significativo. La lingua tedesca lo riconosce con un sostantivo, *Vorfreude*, ovvero gioia anticipata, il piacere per qualcosa che accadrà. Diversi studi hanno verificato che il periodo dell'attesa di qualcosa di gradito spesso è addirittura più soddisfacente dell'attività in sé. Il fenomeno è stato indagato in particolare con riferimento a periodi di vacanza<sup>36</sup>, ma si ritiene che possa trovare applicazione anche con riferimento agli eventi, che hanno qualche importante elemento di similarità con l'attività turistica. Per certi versi, si tratta di un fenomeno già conosciuto nell'esperienza quotidiana e celebrato anche dalla poesia (il riferimento obbligato al riguardo è "Il sabato del villaggio" di Giacomo Leopardi), che però ha trovato un fondamento scientifico in ricerche rigorosamente condotte. In sostanza, l'attività futura gradita viene pre-gustata, goduta in anticipo. La consapevolezza di qualcosa di bello che deve ancora accadere genera eccitazione, e probabilmente in misura anche maggiore di quello che poi si verifica a posteriori. È il desiderio a porre il soggetto in attesa in una condizione psicologica che porta a vivere l'intervallo di tempo che precede un evento in modo favorevole.

Gli organizzatori di eventi culturali possono dosare in modo sapiente l'attesa grazie ad anticipazioni di ciò che si vedrà, scandendo il periodo di avvicinamento all'evento secondo una sorta di conto alla rovescia, tramite forme di pre-coinvolgimento degli *attendees*. E dunque l'attesa può essere orchestrata con un crescendo tale da attivare sensazioni di piacere legate all'evento prima ancora che esso abbia inizio. Ciò può avvenire oggi in modo ancora più efficace facendo ricorso ai vari canali disponibili nei *social media* che consentono una interazione davvero stretta con l'*audience*.

<sup>36</sup> Nawijn *et al.* 2010.



Un esempio innovativo proviene dal teatro stabile di Torino che insieme alla Scuola Holden ha prodotto una rappresentazione teatrale (*Sei Bianca*), segmentata in sei puntate come fosse un telefilm, ma messa in scena secondo il classico linguaggio teatrale. L'attesa dell'inizio di questa serie è stata costruita creando negli acquirenti dell'abbonamento una curiosità sul mistero della storia, la novità della formula, i personaggi. Ogni singola puntata, andata in scena a teatro ogni due settimane, è stata inoltre anticipata via web da dichiarazioni immaginarie dei personaggi, come fossero figure reali disturbate dalla eccessiva comunicazione sulla loro storia. Infine un quiz pre-rappresentazione, con lo scopo di far ricordare i momenti salienti dell'episodio precedente, ha contribuito a far crescere la *Vorfreude* per la puntata successiva a teatro.

Gli aspetti critici in questo caso possono venire individuati nel disturbo e nell'invadenza causati da una attività comunicativa ante-evento percepita come eccessiva. È inoltre possibile che tale comunicazione porti alla creazione di eccesso di aspettative da parte dei partecipanti all'evento.

#### 4.4 Build commitment through choice

Anche in questo caso esperimenti hanno dimostrato che lasciare alle persone la possibilità di scegliere (ad esempio, da quale braccio effettuare il prelievo per una donazione di sangue o quale posto sull'aereo occupare) le mette a proprio agio e rende l'intera esperienza più soddisfacente. Nella misura in cui può usufruire di qualche elemento di discrezionalità, il soggetto è così più motivato a partecipare con impegno al compito in questione e a dare il proprio contributo. La possibilità di decidere, infatti, produce una sensazione di controllo sulla situazione, la quale genera a sua volta uno stato di maggiore benessere e di conseguenza un atteggiamento favorevole.

Non si tratta in questo caso semplicemente di coinvolgere, ma di consentire una vera scelta personale. Per eventi culturali ricorrenti, come festival di letteratura, filosofia, scienza e così via, si offrono diverse interessanti possibilità a partire dalla costruzione stessa del programma. Non si tratta solo di svolgere analisi sulla soddisfazione dello spettatore per comprendere quali interventi hanno riscosso maggiore interesse. Si tratta piuttosto di offrire la possibilità di costruire una parte del programma, di coinvolgere gli spettatori nella definizione del palinsesto o di una parte del palinsesto. In questo modo, oltre a intervenire sulla memoria dell'edizione passata, si offre un ruolo di regia a uno spettatore che non può più essere considerato come un semplice osservatore.

I festival diffusi all'interno di un intero spazio urbano dal canto loro offrono già di per sé occasioni di scelta, poiché lo spettatore deve non solo decidere quali incontri seguire, ma anche in quali parti della città intende soffermarsi e da dove intende iniziare il proprio itinerario. Questo modello trova riscontro ad esempio in un festival della fotografia in Francia, i "Rencontres di Arles",



dove l'esposizione delle immagini avviene in diverse zone della città, dal centro storico a una vecchia area industriale. Il visitatore in questo caso è libero di costruire un suo percorso personale.

La scelta può riguardare anche il tipo di fruizione che si vuole acquistare: dall'evento gratuito allo spettacolo a pagamento, dal biglietto ordinario a forme di partecipazioni con maggiori *optional*. Che si tratti di uno spazio museale o di una rassegna di incontri e spettacoli, la scelta sulla forma di partecipazione può davvero divenire un'occasione di maggiore coinvolgimento. Esistono già applicazioni interessanti nell'ambito dei musei, per cui è possibile acquistare tipi di abbonamento o di partecipazione su più livelli con opportunità di eventi esclusivi. Si pensi ad esempio alle *membership fees* che molte istituzioni offrono ai visitatori abituali. Allo stesso modo, si può pensare di costruire una partecipazione personalizzata con pacchetti diversi anche negli eventi: i pacchetti-famiglia o i pacchetti *premium* o pacchetti speciali che includano ad esempio *gadgets* unici o omaggi come libri autografati, incontri con autori, visite speciali dietro le quinte e così via. Lo spettatore in questo modo vive l'evento in maniera personale, con la soddisfazione di aver potuto optare tra varie possibilità e scegliere quella ritenuta più adatta a sé ed ai propri interessi.

In chiave critica, va precisato che questa scoperta è stata controbilanciata da altre che hanno messo in evidenza la sussistenza di un fenomeno di segno contrario. Quando infatti il ventaglio di alternative entro cui condurre la scelta diventa eccessivo, la situazione non è più sotto controllo, e quindi gratificante, ma richiede un impegno cognitivo gravoso. Il costo della rinuncia alle alternative non scelte può inoltre essere elevato e gravido di potenziale *regret*. In questo caso, il risultato è che spesso il soggetto giunge alla decisione di non scegliere ovvero all'inazione e al mantenimento dello *status quo* o, peggio ancora, alla determinazione di evitare le situazioni di questo genere<sup>37</sup>.

#### 4.5 Rituals

Le persone manifestano una forte tendenza a cercare di spiegare quello che succede e a razionalizzare gli avvenimenti e le situazioni in cui si trovano coinvolti. Esiste negli individui una forte spinta a trovare ragioni precise in grado di giustificare gli accadimenti. In questo senso, specialmente con riferimento a ciò che non è andato nel modo desiderato, le cause vengono spesso individuate in comportamenti differenti tenuti rispetto al solito. Deviare dalle abitudini, pertanto, può essere considerato pericoloso, come molti gesti scaramantici praticati da sportivi o da attori anche molto esperti stanno esattamente a dimostrare. La ripetizione dei comportamenti si presenta perciò rassicurante e come tale gradita alle persone che, da un lato, ritrovano ciò che già conoscono e,

<sup>37</sup> Iyengar, Lepper 2000; Schwartz 2004.

dall'altro, non devono superare il disagio di affrontare situazioni poco familiari.

Anche in questo caso è possibile pensare all'inserimento nell'evento di elementi o momenti "familiari", che vadano a costruire una sorta di piccola "liturgia" o che diano comunque modo allo spettatore di sentirsi parte di un qualcosa di riservato a poche selezionate persone. La creazione di rituali all'interno di un evento culturale potrebbe consistere nella sollecitazione dello spettatore verso gesti o piccole azioni in grado di fungere da attivatori di "tradizioni personali", come ad esempio scattare una fotografia in una postazione predisposta allo scopo. Naturalmente, anche in questo caso lo sviluppo di rituali è soprattutto un fatto soggettivo, che ciascuno spettatore può costruire e di fatto costruisce autonomamente. Chi si occupa dell'organizzazione di un evento può tuttavia agevolare la spontanea condotta dei partecipanti, quando non predisporre qualche specifico rituale, come ad esempio fa la compagnia aerea Ryanair con l'annuncio sulla puntualità dei propri voli che immancabilmente risuona ad ogni atterraggio dei velivoli tra l'ironia ma anche la divertita consuetudine dei passeggeri.

I possibili aspetti critici relativi alla creazione di rituali stanno evidentemente nella artificialità e nella perdita di sorpresa con cui i rituali potrebbero venire percepiti. Nel caso di eventi ricorrenti, ciò potrebbe essere ulteriormente aggravato dalla sensazione di routinarietà e di standardizzazione che potrebbero sopraggiungere.

#### 4.6 *Felicità esperita vs felicità ricordata*

Studi hanno verificato che la valutazione momento per momento del benessere provato in una certa situazione, e quella sedimentata a posteriori nella memoria, divergono. In pratica, con il passare del tempo, non conta più tanto la felicità "istantanea" realmente vissuta quanto piuttosto il modo in cui la situazione viene ricordata. La ricerca in questa importante area è peraltro ancora in corso.

Poiché il presente è solo di passaggio, i ricordi sono infatti «tutto quello che possiamo conservare della nostra esperienza di vita»<sup>38</sup> e, come visto in precedenza, ciò che viene registrato non è mai l'intero film ma solo alcune scene particolarmente significative. «La vita non è quella che si è vissuta, ma quella che si ricorda e come la si ricorda per raccontarla» (Gabriel García Marquez). Una volta di più, la letteratura rivela verità che la scienza si incarica di dimostrare.

La valutazione complessiva dell'esperienza e il ricordo che di essa si viene formando acquistano insomma maggiore importanza rispetto ai singoli momenti così come sono stati effettivamente esperiti. Secondo Kahneman, il sé esperienziale (quello che risponde alla domanda "come sta andando adesso?")

<sup>38</sup> Kahneman 2013, p. 421.

soccombe alla tirannia del sé mnemonico (quello che risponde alla domanda “come è andata?”). È il sé mnemonico, infatti, che archiviando le esperienze in un certo modo ne stabilisce per sempre il valore e il segno – positivo o negativo – che le caratterizzerà ogni volta che saranno richiamate nel ricordo.

Da non sottovalutare, inoltre, la circostanza che le decisioni successive si basano – e non potrebbe essere altrimenti – su quello che la memoria ricorda. Il ricordo e la sua costruzione assumono così un ruolo centrale, perché di fatto determinano il modo in cui le varie situazioni sono registrate e di conseguenza forniscono il termine di riferimento rispetto al quale vengono condotte le valutazioni in merito alle scelte future.

La scienza behaviorista può offrire in questo senso indicazioni molto importanti: contrariamente a quello che si può pensare intuitivamente, sottolinea che il modo in cui un evento viene ricordato è più importante delle sensazioni che esso suscita mentre viene vissuto. Una volta terminato l'evento, perciò, la memoria può essere nutrita. Non solo tramite un *feedback*, come spesso avviene via Internet, ma cercando di far condividere ancora una volta ciò che è stato. Immagini, video, questionari, sono in realtà azioni di base già messe in atto con una certa frequenza. Altre forme potrebbero essere studiate affinché con il passare del tempo i picchi di intensità vissuti non svaniscano nell'oblio. Le percezioni dello spettatore potrebbero essere tenute in conto non solo durante e non solo *ex ante* con la gestione della *Vorfreude*, ma in modo strategico affinché il senso dell'evento culturale lasci tracce reali anche nella memoria, nel prosieguo. Gli eventi ricorrenti in questo senso hanno gioco più facile, quelli che accadono una sola volta devono trovare una via affinché la loro *legacy* si mantenga. Riportare in forma ridotta esibizioni simili, proporre gemellaggi con eventi dello stesso tipo, invitare nello stesso luogo personaggi che abbiano un legame, raccontare al pubblico tramite i canali *new media* il *follow up* di interventi, azioni, *performances* e così via possono essere modi efficaci per alimentare il ricordo.

Come detto, in questa particolare area non si è ancora pervenuti ad una visione sufficientemente stabile e le ricerche sono ancora in corso. Quello tra sé esperienziale e sé mnemonico è un “conflitto” che non è stato ancora chiarito, come pure ancora incerta è la relazione tra i momenti di picco e valutazione complessiva. Occorre essere cauti perciò nel trarre indicazioni di azione troppo sbilanciate a favore dell'una o dell'altra posizione.

## 5. *Discussione*

I risultati della ricerca svolta suggeriscono l'opportunità di intervenire sull'architettura complessiva dell'evento considerando alcuni *insights* della scienza behaviorista come linee-guida o indicazioni di orientamento nella loro

progettazione e gestione. Si tratta molto spesso di interventi non necessariamente eclatanti che tuttavia, ponendo lo spettatore in quanto essere umano con le proprie percezioni al centro, riescono a modularne l'esperienza di modo che l'evento in sé e il ricordo post-evento divengano una vera e propria *legacy* per l'individuo. Negli ultimi anni la fruizione di eventi culturali è già stata notevolmente arricchita con interventi mirati ad un maggior coinvolgimento del pubblico o come strumento di attrazione per nuovi spettatori. La ricerca svolta si distingue dagli interventi già praticati in quanto aspira a definire una cornice generale in cui le scoperte behavioriste divengono le coordinate lungo le quali costruire intenzionalmente la struttura percettiva di un evento.

Gli *insights* in precedenza illustrati vanno pertanto intesi non semplicemente come singoli e occasionali interventi all'interno di un evento, bensì come parti integranti e legate le une alle altre dentro il medesimo percorso. Talvolta essi possono riguardare il contenuto dell'evento in termini di rappresentazione e narrazione, altre volte invece intervengono in modo più marcato sui servizi accessori. Entrambi, servizi e contenuto, divengono comunque elementi integrati e gestiti nella prospettiva della percezione dello spettatore.

Il presente lavoro costituisce, a quanto risulta, una delle prime applicazioni dell'approccio behaviorista alla gestione degli eventi. A parte il lavoro di Warnars, che peraltro conduce un'indagine empirica di natura descrittiva riferita alla sola *peak-end rule*, al momento non sono infatti stati trovati altri contributi che affrontano il tema degli eventi in chiave comportamentale. Anche considerando la migliore letteratura in tema di *event management*<sup>39</sup>, si rileva come diversi siano i piani su cui il ragionamento viene condotto. Quantunque anche Getz si concentri sull'*event experience* e sulla qualità, l'attenzione è concentrata in particolare su aspetti operativi legati ad uno svolgimento regolare e fluido dell'esperienza del cliente. Gli aspetti esaminati hanno infatti a che fare con la segnaletica, gli accessi, la disponibilità di informazioni, la pulizia, la sicurezza e così via. Al centro di questo lavoro, invece, sta non tanto la componente "materiale" dell'esperienza quanto piuttosto la componente della percezione individuale. Ciò che qui rileva è l'attenzione verso gli stati d'animo e il modo in cui gli episodi vissuti nel corso dell'evento vengono recepiti, esperiti e ricordati dal partecipante.

Tra gli *insights* di matrice behaviorista qui analizzati, inoltre, di un certo significato è la gestione del post-evento ovvero la gestione della *memoria* dell'evento. Il campo di studi dell'*event management*, e in particolare degli eventi culturali, può risultare così arricchito dall'applicazione della prospettiva behaviorista proposta, che senza dubbio aiuta non solo ad una progettazione più efficace ma anche a restituirne una visione più aderente alla realtà.

Sotto il profilo del contributo alla teoria behaviorista, invece, il tentativo qui effettuato di applicare gli *insights* a situazioni reali – e la disamina dei

<sup>39</sup> Getz 2005.

relativi aspetti critici – è utile per concorrere al suo avanzamento. A differenza dei *settings* sperimentali tipicamente utilizzati nello sviluppo delle indagini in materia, che inevitabilmente risentono della artificiosità delle condizioni in cui i soggetti al centro delle ricerche vengono posti, qui si è provato ad immaginare un suo impiego concreto in contesti “naturalisti”. La disponibilità di condizioni di tale natura consente di dare una base più solida e realistica alle osservazioni, irrobustendo ulteriormente i risultati cui è possibile pervenire.

Sotto il profilo delle implicazioni manageriali, trattandosi di una ricerca che deliberatamente segue una impostazione prescrittiva, si può dire che esse facciano intrinsecamente parte dei risultati della ricerca stessa. Questo tipo di ricerca infatti programmaticamente si prefigge di formulare indicazioni per l'azione.

Gli spunti di matrice behaviorista per definizione affondano le loro radici nell'esperienza umana e nel modo con cui le persone si pongono e/o reagiscono nei confronti delle varie situazioni che si trovano a vivere. Si pensi, solo per fare un esempio, al già citato ruolo del “lieto fine” nella letteratura, nel cinema e in altre manifestazioni artistiche e non solo. Da questo punto di vista, alcuni di essi non sono nuovi in assoluto e anzi sono senz'altro già parte del bagaglio di conoscenze degli organizzatori di eventi, che fanno su di essi leva per aumentare il risultato della loro azione. Ciò che probabilmente non era ancora altrettanto acquisito è la possibilità di tenerne consapevolmente e organicamente conto nella progettazione, organizzazione e gestione di attività come gli eventi. Infatti, a differenza di una merce o di un servizio commerciale – il cui rapporto con il cliente inevitabilmente è strettamente determinato dalle attività tecnicamente necessarie per trarre da essi l'utilità ricercata – l'evento costituisce una porzione di vita per la quale le “regole” behavioriste si possono applicare con maggiore pertinenza ed efficacia.

L'impiego della prospettiva behaviorista costringe a pensare all'evento ponendosi dal punto di vista dello spettatore non solo nel senso della analisi dei suoi gusti e delle sue preferenze, ma anche della dimensione psicologica, del “vissuto” che l'evento va a creare nell'esperienza e nella memoria dell'*attendee*.

I soggetti impegnati nell'attività di organizzazione di eventi potranno senz'altro beneficiare, in questo modo, di una serie di conoscenze utili per migliorare l'efficacia della loro azione. Tale efficacia, inoltre, può essere ulteriormente accresciuta grazie alla considerazione dell'evento in una dimensione temporale prolungata, secondo cui esso non termina nel momento della sua materiale conclusione ma continua a produrre i suoi effetti sui partecipanti per un periodo successivo più o meno lungo.

## 6. Conclusioni

Molte sono le limitazioni di questo lavoro, nella consapevolezza che il tentativo di effettuare una prima congiunzione di una prospettiva teorica con un contesto alquanto operativo non può che andare incontro a numerosi problemi o comunque incompletezze. Di seguito ne viene proposto uno schematico riepilogo, che suggerisce nel contempo altrettante opportunità per sviluppare ulteriormente la ricerca.

In questo lavoro si è in generale fatto riferimento agli eventi legati all'*heritage* o comunque di genere culturale; dato invece che gli eventi sono di tanti generi diversi (business, artistici, ricreativi, sportivi), sarà opportuno scendere più in dettaglio con la ricerca per capire differenze e specificità dei diversi generi.

All'interno di ciascun genere, poi, gli eventi si caratterizzano per una molteplicità di variabili, quali frequenza, durata, accesso gratuito o a pagamento e molte altre che qui non sono state considerate in forma sistematica. Sarà perciò inevitabile procedere con la loro analisi, dato che si tratta di variabili che non consentono una applicazione uniforme degli *insights* behavioristi.

Ancora, la nostra ricerca ha preso in considerazione soltanto alcuni dei temi e dei concetti che il variegato filone behaviorista ha nel tempo affrontato e sta tuttora proponendo. Sarà di conseguenza necessario verificare se altri concetti possono essere utili nello spiegare il comportamento di persone che frequentano eventi, e di conseguenza proficui per progettare eventi in grado di soddisfare meglio i partecipanti.

Un ulteriore limite consiste nel fatto che in gran parte le ricerche behavioriste riguardano il comportamento dei singoli individui. Gli eventi per loro natura sono invece fenomeni collettivi, ovvero coinvolgono una molteplicità di individui simultaneamente. È evidente perciò che l'analisi dovrà essere integrata dalla dimensione sociale implicata dagli eventi, vale a dire dagli effetti generati dall'interazione tra una molteplicità di soggetti.

Infine, non ci si è posti in questo lavoro il problema degli eventuali riflessi che l'applicazione di una impostazione come quella behaviorista ha sotto il profilo etico. Nonostante, come detto, alcuni Governi abbiano già iniziato ad utilizzarla per orientare le scelte dei cittadini o alcune imprese la impieghino a fini di marketing, proprio per questo essa non è esente da aspetti problematici<sup>40</sup>. A maggior ragione in un contesto come quello degli eventi, in cui si va in qualche misura a "manipolare" le emozioni, le percezioni, i ricordi delle persone e dunque a interferire con il loro vissuto, è necessario essere cauti. Applicazioni di questo genere dovranno perciò essere oggetto di ulteriori studi.

Nonostante tutti i limiti evidenziati, si ritiene tuttavia che il tentativo di applicare l'approccio behaviorista alla progettazione e organizzazione di eventi possa risultare di un certo interesse non solo per i benefici offerti sul piano

<sup>40</sup> Lindstrom 2011.

pratico per la migliore riuscita degli eventi stessi, ma anche per i progressi che l'osservazione del funzionamento dei propri assunti in un contesto reale può offrire su quello teorico sia agli studi di *Event Management* che a quelli in ottica behaviorista.

### *Riferimenti bibliografici / References*

- Ariely D. (2008), *Predictably irrational*, New York: HarperCollins.
- Barberis N., Thaler R.H. (2003), *A Survey of Behavioral Finance*, in *Handbook of the Economics of Finance*, Volume 1B, Financial Markets and Asset Pricing, a cura di G.M.Constantinides, M. Harris, R.M. Stulz, Amsterdam, London and New York: Elsevier, pp. 1053-1128.
- Benckendorff P., Pearce P. (2012), *The psychology of events*, in *Handbook of Events*, a cura di S. Page, J. Connell, New York: Routledge, pp. 165-185.
- Brown C.L., Krishna A. (2004), *The skeptical shopper: A metacognitive account for the effects of default options on choice*, «Journal of Consumer Research», n. 3, pp. 529-539.
- Chase R.B., Dasu S. (2001), *Want to perfect your company's service? Use behavioral science*, «Harvard Business Review», n. 6, pp. 78-84.
- Chen J., Stallaert J. (2014), *An economic analysis of online advertising using behavioral targeting*, «Mis Quarterly», n. 2, pp. 429-449.
- Close A.G., Finney R.Z., Lacey R., Sneath J. (2006), *Engaging the consumer through event marketing: Linking attendees with the sponsor, community, and brand*, «Journal of Advertising Research», n. 4, pp. 420-433.
- Dasu S., Chase R.B. (2010), *Designing the soft side of customer service*, «MIT Sloan Management Review», n. 1, pp. 33-39.
- Ferrari S. (2012), *“Event marketing”: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, seconda edizione, Padova: Cedam.
- Frederick S., Lee L., Baskin E. (2014), *The limits of attraction*, «Journal of Marketing Research», n. 4, pp. 487-507.
- Fuat Firat A., Dholakia N., Venkatesh A. (1995), *Marketing in a postmodern world*, «European Journal of Marketing», n. 1, pp. 40-56.
- Fuat Firat A., Shultz C.J. (1997), *From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era*, «European Journal of Marketing», n. 3/4, pp. 183-207.
- Getz D., O'Neill M., Carlsen J. (2001), *Service quality evaluation at events through service mapping*, «Journal of Travel Research», n. 4, pp. 380-390.
- Getz D. (2005), *Event Management & Event Tourism*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York: Cognizant.
- Getz D. (2007), *Event Studies: Theory, research and policy for planned events*, Oxford: Elsevier.



- Gummesson E. (2001), *Are current research approaches in marketing leading us astray?*, «Marketing Theory», n. 1, pp. 27-48.
- Gupta S. (2003), *Event marketing: Issues and challenges*, «IIMB Management Review», n. 2, pp. 87-96.
- Ho T.H., Lim N., Camerer C.F. (2006), *Modeling the psychology of consumer and firm behavior with behavioral economics*, «Journal of Marketing Research», n. 3, pp. 307-331.
- Iyengar S.S., Lepper M.R. (2000), *When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?*, «Journal of Personality and Social Psychology», n. 6, pp. 995-1006.
- Johnson E.J. (2006), *Things that go bump in the mind: How behavioral economics could invigorate marketing*, «Journal of Marketing Research», n. 3, pp. 337-340.
- Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect theory: An analysis of decision under risk*, «Econometrica», n. 2, pp. 263-291.
- Kahneman D., Fredrickson B.L., Schreiber C.A., Redelmeier D.A. (1993), *When more pain is preferred to less: Adding a better end*, «Psychological science», n. 6, pp. 401-405.
- Kahneman D. (2013), *Pensieri lenti e veloci*, Milano: Mondadori.
- Komlos J. (2014), *What Every Economics Student Needs to Know and Doesn't Get in the Usual Principles Text*, London and New York: Routledge.
- Levinthal D.A. (2011), *A behavioral approach to strategy – What's the alternative?*, «Strategic Management Journal», n. 32, pp. 1517-1523.
- Lindstrom M. (2011), *Brandwashed: Tricks companies use to manipulate our minds and persuade us to buy*, London: Crown Business.
- Lovallo D., Sibony O. (2010), *The Case for Behavioral Strategy*, «McKinsey Quarterly», March.
- Martensen A., Gronhold t.L., Bendtsen L., Jensen M.J. (2007), *Application of a model for the effectiveness of event marketing*, «Journal of Advertising Research», n. 3, pp. 283-301.
- Nawijn J., Marchand M.A., Veenhoven R., Vingerhoets A. J. (2010), *Vacationers happier, but most not happier after a holiday*, «Applied Research in Quality of Life», n. 1, pp. 35-47.
- Petkovski V., Petkovska Mircevska T. (2013), *Concept of anchoring and psychological pricing in customers decision making process*, «ЕКОНОМСКИ Развој», n. 3, pp. 45-56.
- Pine B.J., Gilmore J.H. (1999), *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Boston: Harvard Business Press.
- Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R. (2011), *Behavioral strategy*, «Strategic Management Journal», n. 32, pp. 1369-1386.
- Roberts K. (2005), *Lovemarks: The future beyond brands*, New York: PowerHouse Books.
- Samson A. (ed.) (2014), *The Behavioral Economics Guide 2014*, retrieved from



- <<http://www.behavioraleconomics.com>>, 01.06.2016.
- Schwartz B. (2004), *The paradox of choice: Why more is less*, New York: Ecco.
- Tversky A., Kahneman D. (1981), *The framing of decisions and the psychology of choice*, «Science», n. 4481, pp. 453-458.
- Warnaars S.G.F. (2009), *Event experience: a qualitative study on the impact of the Peak/End Rule in event experiences*, Universiteit Twente.
- Welch N. (2010), *A marketer's guide to behavioral economics*, «McKinsey Quarterly», February, <<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-marketers-guide-to-behavioral-economics>>, 22.06.2016.
- Wohlfeil M., Whelan S. (2006), *Consumer motivations to participate in event-marketing strategies*, «Journal of Marketing Management», n. 5-6, pp. 643-669.
- Zarantonello L., Schmitt B.H. (2013), *The impact of event marketing on brand equity: The mediating roles of brand experience and brand attitude*, «International Journal of Advertising», n. 2, pp. 255-280.

**Direttore / Editor**

Massimo Montella

**Co-Direttori / Co-Editors**

Tommy D. Andersson, University of Gothenburg, Svezia  
Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano  
Rosanna Cioffi, Seconda Università di Napoli  
Stefano Della Torre, Politecnico di Milano  
Michela Di Macco, Università di Roma “La Sapienza”  
Daniele Manacorda, Università degli Studi di Roma Tre  
Serge Noiret, European University Institute  
Tonino Pencarelli, Università di Urbino “Carlo Bo”  
Angelo R. Pupino, Università degli Studi di Napoli L'Orientale  
Girolamo Sciuillo, Università di Bologna

**Comitato editoriale / Editorial Office**

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari,  
Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Enrico Nicosia,  
Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

**Comitato scientifico / Scientific Committee**

**Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo**  
**Sezione di beni culturali “Giovanni Urbani” – Università di Macerata**  
**Department of Education, Cultural Heritage and Tourism**  
**Division of Cultural Heritage “Giovanni Urbani” – University of Macerata**

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,  
Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer,  
Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani,  
Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi,  
Carmen Vitale