



# WIM INSIGHTS 2026

Osservatorio sulla Private Events Industry in Italia

---

## I RISULTATI DELLA RICERCA

Sintesi per i partecipanti al WIMSurvey25

*Con il contributo scientifico dell'Università di Siena*

Giugno 2026

© Connecting Events S.r.l. — Tutti i diritti riservati

### DISCLAIMER LEGALE:

*Tutti i contenuti di questo documento sono protetti da diritto d'autore.*

*La distribuzione, condivisione o anche solo parziale riproduzione non autorizzate di questi contenuti sono perseguibili per ai sensi delle normative vigenti in tema di diritto d'autore*

## Una parola prima dei dati

Questo documento è per voi.

Avete dedicato tempo a rispondere al WIMSurvey25 ed al WIMSurvey26 — un questionario lungo, dettagliato, che chiedeva di fermarsi a riflettere sul proprio lavoro, sulla propria impresa, sulle proprie aspettative. Non è scontato. Grazie.

Quanto avete fatto è la creazione di un gesto collettivo che rappresenta per l'intero mercato un punto di partenza verso una maggiore unione di intenti e permetterà a tutti di crescere in modo più stabile e duraturo

Il WIM Insights 2026 infatti è il risultato di quel gesto collettivo: oltre 600 imprese che hanno scelto di condividere dati, numeri e prospettive hanno reso possibile — per la prima volta in Italia — una fotografia strutturata della Private Events Industry. Non un'opinione, non un'impressione diffusa: un'analisi empirica, condotta con il rigore scientifico del Dipartimento di Studi Aziendali dell'Università di Siena.

Quello che trovate nelle pagine che seguono è una sintesi dei risultati principali. La versione integrale del rapporto sarà Pubblicata a breve e disponibile su WIMforPRO. Ma i dati appartengono anche a chi li ha generati — e voi li avete generati. Per questo abbiamo deciso di condividerli.

WIM, il primo network professionale del settore degli eventi, è a servizio degli operatori del mercato offrendo opportunità, soluzioni e dati alle imprese ed ai professionisti del settore

Ulteriori dati, ricerche e commenti alle stesse sono già disponibili sul portale di WIM ([www.wimforpro.com](http://www.wimforpro.com)) all'interno della sezione "Insights+".

Buona lettura.

**Il team WIM Insights**

Connecting Events S.r.l.



Il presente Rapporto aggrega tre contributi distinti, prodotti nell'ambito del progetto dell'osservatorio WIM Insights 2026:

| Contributo               | Autore                                         | Contenuto                                                                                                                                | Campione / Metodo                                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| WIMSurvey25              | Università di Siena (Zanni & Massacci — DISAG) | Indagine quantitativa sul comparto degli eventi privati in Italia: struttura, modelli di business, geografia, digitalizzazione, mercati  | 617 imprese · questionario semi-strutturato · analisi univariata, bivariata, cluster K-means       |
| Analisi HNWI             | WIM                                            | Ricerca qualitativa e quantitativa sul segmento High Net Worth Individuals come bacino di domanda primario per gli eventi ad alto valore | Fonti primarie internazionali (Capgemini, UBS, Bain-Altagamma, Knight Frank, Julius Baer, Cerulli) |
| Termometro Digitale 2025 | WIM                                            | Analisi dei comportamenti di ricerca online, dinamiche di piattaforma e traiettorie di digitalizzazione del settore                      | Google Trends, dati di settore, analisi keyword, profilazione generazionale                        |

Il campione del WIMSurvey25 (617 rispondenti) rappresenta circa l'1,2% delle oltre 50.000 imprese stimate nel comparto. La metodologia di selezione è basata su adesione volontaria tramite rete WIM e canali partner; il campione non è probabilistico e le distribuzioni vanno lette come indicatori di tendenza, non come fotografia statistica del settore nella sua interezza. La forte incidenza della Toscana riflette il radicamento geografico del network WIM e richiede cautela nell'estensione dei dati al panorama nazionale.

## Executive Summary

Il WIM Insights 2026 è il primo osservatorio sistematico sulla Private Events Industry italiana. Per la prima volta, un'indagine empirica su scala nazionale — condotta con il supporto scientifico dell'Università di Siena su un campione di 617 imprese — restituisce al settore una fotografia strutturata di sé stesso: chi lo compone, come opera, dove va.

Il risultato non è la conferma di ciò che molti già intuivano. È la trasformazione di un'intuizione in dato misurabile — la condizione necessaria perché il settore possa rappresentarsi, crescere e competere nei mercati internazionali.

### I punti chiave

- Il settore degli eventi privati è un ecosistema economico trasversale che attraversa oltre 55 codici ATECO e 25 aree di specializzazione. Non è un mercato di nicchia: è una filiera complessa ad alto moltiplicatore economico, con una spesa primaria stimata in 18–20 miliardi di euro ed un indotto complessivo annuo che scarica la sua ricchezza su una filiera che opera interamente in Italia.
- Il WIMSurvey25 fotografa 617 imprese distribuite in tre macro-settori: Organizzazione (47,8%), Fornitura Servizi (29,7%), Location (22,5%). Il modello imprenditoriale prevalente è individuale: il 59,5% opera come libero professionista o P.IVA.
- Il wedding è il core business del campione (oltre il 70%), e in particolare il Destination Wedding — presente nel 54,8% delle imprese — è il vero indicatore di crescita e internazionalizzazione delle imprese. All'aumentare del budget medio, cresce drasticamente la quota di eventi basati su standard internazionali (anche per clientela nazionale).
- Nord America (35,7%) e UK-Irlanda (28,7%) sono i mercati esteri strutturali. Asia-Pacifico e Middle East sono in rapida crescita e richiedono presidio anticipato: chi non ci lavora oggi sarà in ritardo tra cinque anni.
- La stagionalità è una criticità strutturale: quattro mesi concentrano quasi tutta l'attività. La destagionalizzazione attraverso il segmento private celebrations & corporate events rimane una leva ancora poco sfruttata.
- L'analisi cluster dell'Università di Siena identifica quattro profili imprenditoriali — Artigiano del Lusso, Impresa Digitale, Professionista Affidabile, Operatore Reattivo — che attraversano trasversalmente tutti i macrosettori. Questo dimostra l'esistenza di una filiera multisettoriale e definisce dei comuni denominatori in essa.
- Il digital gap operativo è strutturale: l'80% degli operatori usa i social media, ma solo il 25% adotta un CRM. Il digitale è vetrina, non ancora motore. Questa asimmetria ha un costo concreto in competitività delle aziende sui mercati sia nazionale che internazionale.
- I cinque nuovi standard degli eventi privati — identità, esperienza, narrazione, velocità, personalizzazione — ridefiniscono i requisiti minimi attesi dal mercato in tutti i segmenti di fascia.
- Il contesto globale HNWI amplifica le opportunità: 23,4 milioni di individui ad alto patrimonio nel 2024, un Great Wealth Transfer da \$124 trilioni entro il 2048, e lo shift strutturale del lusso verso le esperienze rendono il mercato degli eventi privati uno dei segmenti a maggiore crescita del luxury globale.
- Il vantaggio competitivo italiano è reale ma non automatico. Densità culturale, brand territoriale e artigianalità sono asset unici — ma la frammentazione della filiera e l'assenza di dati strutturati rischiano di disperdere opportunità a favore di destinazioni più coordinate o economicamente più convenienti.
- Il mercato degli eventi privati DEVE essere considerato come elemento di sostegno, custodia e curatela del diffuso patrimonio culturale italiano pubblico e privato.

# 1. Il settore degli eventi privati

Fonte: Università di Siena — Lorenzo Zanni e Alberto Massacci (DISAG)

## 1.1 Un ecosistema trasversale e ancora invisibile

Nonostante la sua rilevanza economica, il comparto degli eventi privati non è mai stato censito come sistema unitario. Le ragioni sono strutturali: la filiera attraversa oltre 55 codici ATECO differenti e 25 macro-aree di specializzazione — da DMC e Tour Operator a Wedding Planner, Food & Beverage, Entertainment, Sound & Lighting, Fashion, Rental, Stage & Scenografie, Hospitality, Transportation, Beauty Services, Legal e Consulenza, fino ai servizi digitali e di sostenibilità. Il comparto impatta direttamente anche su dimore storiche e sull'hospitality, in alcuni casi in maniera marginale ed in altri in maniera preponderante.

Questi attori non operano come mondi separati. Concorrono tutti alla realizzazione di un singolo prodotto: l'evento. Il valore del settore non risiede nelle singole componenti, ma nella capacità di integrare soggetti diversi in un progetto coerente, personalizzato, orientato a soddisfare bisogni relazionali, identitari o celebrativi.

Un osservatorio sul settore è importante non solo per quantificarlo, ma per dargli riconoscibilità, strumenti e legittimazione. In un comparto composto in larga parte da micro e piccole imprese, produrre conoscenza condivisa significa rafforzare la capacità di sviluppo collettivo e di rappresentanza istituzionale.

## 1.2 Definizione operativa: cosa sono gli eventi privati

Per finalità analitiche, gli eventi privati si distinguono dagli eventi pubblici di massa per quattro caratteristiche ricorrenti:

| Caratteristica                       | Descrizione                                                                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Committenza riconoscibile            | Individuale o organizzativa, con mandato chiaro e relazione diretta tra cliente e filiera      |
| Personalizzazione elevata            | Il servizio è costruito su misura — non standardizzato né replicabile come prodotto di massa   |
| Partecipazione selettiva             | Su invito o a numero limitato — non aperto al pubblico indistinto o pagante                    |
| Componente esperienziale e simbolica | Il valore è nell'esperienza vissuta e nel significato costruito, non solo nel servizio erogato |

Rientrano nel perimetro: wedding e destination wedding, celebrazioni private e familiari (anniversari, compleanni, ricorrenze simboliche), eventi corporate relazionali (gala dinner, incentive trip, product launch, team building, family day), eventi esperienziali in contesti ad alta attrattività culturale o paesaggistica, tutti questi mercati infatti si appoggiano sulla stessa supply chain. Restano fuori: congressi massivi, grandi fiere, eventi sportivi aperti e spettacoli di massa — che rispondono a logiche economiche e organizzative in parte diverse.

## 1.3 Il macro-settore a margherita

Il settore degli eventi privati va rappresentato non come categoria chiusa, ma come un insieme di domini contigui con un nucleo comune — la progettazione e produzione dell'esperienza-evento — attorno a cui si dispongono segmenti applicativi distinti: wedding, destination private events, corporate events, MICE relazionale, celebrazioni familiari, format ibridi. L'Università di Siena definisce questa configurazione come «macro-settore a margherita».

La metafora è utile perché rende visibile un punto teorico importante: alcuni segmenti operativi confinano con altri senza coincidere. L'evento si colloca chiaramente nel cuore del settore; i petali,

sono tutte le diverse aree di specializzazione che compongono la filiera che collabora nella creazione di un unico prodotto in un unico momento, l'evento.

## 1.4 Il modello di Abell: leggere il business per combinazioni

Per ordinare la varietà del comparto, il report UNISI adotta il framework tridimensionale di Abell, che definisce un business attraverso tre coordinate. Lo strumento è utile perché svela il principale errore strategico del settore: «fare tutto per tutti». Un posizionamento coerente lungo le tre coordinate è il presupposto per competere su valore e non solo sul prezzo.

| Dimensione                      | Domanda strategica                                       | Applicazione agli eventi privati                                                                                       |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSA — funzioni d'uso           | Quali bisogni vengono soddisfatti?                       | Wedding, destination wedding, celebrazioni private, corporate relazionale, incentive, family day, format esperienziali |
| CHI — clienti serviti           | Chi viene servito e con quale capacità di spesa?         | Privati vs corporate · locale / nazionale / internazionale · mass / premium / luxury / UHNW · fasce generazionali      |
| COME — configurazione operativa | Con quali strutture e modalità viene prodotto il valore? | Organizzatori, Location, Fornitori specializzati, piattaforme digitali, reti collaborative inter-cluster               |

Due imprese formalmente simili possono occupare posizioni strategiche radicalmente diverse se servono clienti differenti o presidiano differenti fasi del processo. La classificazione per codice ATECO non coglie questa complessità — il modello di Abell sì.

## 1.5 Il valore economico: effetti diretti, indiretti e indotti

Il settore degli eventi privati non produce effetti solo sulle imprese direttamente coinvolte nell'erogazione del servizio finale. Genera un sistema più ampio di ricadute articolato su tre livelli:

- Spesa diretta: acquisti del cliente finale per l'evento e spesa degli ospiti per travel, hospitality, ristorazione e servizi. Paniere di beni e servizi che include anche logiche di prodotto come moda, gioielleria o regalistica il cui acquisto dipende dall'evento.
- Spesa indiretta: filiera B2B — le aziende che operano per servire il cliente o i suoi ospiti acquistano a loro volta beni e servizi da fornitori terzi
- Spesa indotta: remunerazione dei lavoratori impiegati nella filiera, che alimenta consumi nel sistema economico locale

|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Indotto complessivo stimato (Italia)</i><br><b>18–20 MLD €/anno</b><br><small>stime dichiarative su campione eterogeneo di operatori</small> | <i>Moltiplicatore territoriale</i><br><b>2,2–2,5×</b><br><small>ogni € di spesa diretta genera 2,2–2,5 € di valore locale</small> |
| <i>Imprese stimate nel comparto</i><br><b>&gt;50.000</b><br><small>su 55+ codici ATECO</small>                                                  | <i>Aree di specializzazione nella filiera</i><br><b>25</b><br><small>da DMC a legal, beauty, sostenibilità, digital</small>       |

La caratteristica distintiva è la geolocalizzazione della spesa: i servizi vengono erogati da operatori locali e le risorse vengono reinvestite nel territorio. Questo rende il settore un attivatore di valore diffuso ed estremamente efficiente nella redistribuzione della ricchezza in quanto atterra principalmente su PMI — rilevante in modo particolare nelle destinazioni ad alta attrattività culturale, paesaggistica e turistica.

## 2. Il campione WIMSurvey25

617 imprese · Analisi quantitativa, bivariata e clustering · Università di Siena

### 2.1 Struttura imprenditoriale: la prevalenza del modello individuale

Il modello prevalente è individuale. Il 59,5% degli operatori opera come libero professionista o P.IVA individuale. Le Srl rappresentano il 28,7%, concentrate soprattutto nel segmento Location, dove le strutture richiedono una forma societaria per la gestione dell'asset fisico. Tutte le altre forme giuridiche hanno incidenza residuale.

| Cluster                   | Forma prevalente           | Quota P.IVA / LP | Quota Srl | Note                                                                       |
|---------------------------|----------------------------|------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------|
| Organizzazione (47,8%)    | P.IVA individuale          | >74%             | ~14%      | Personal brand come asset principale — modello consulenziale               |
| Fornitura Servizi (29,7%) | P.IVA + società di persone | ~66%             | ~20%      | Modello specialistico-collaborativo con forme ibride                       |
| Location (22,5%)          | Srl                        | ~20%             | >55%      | Modello patrimoniale — gestione asset fisico richiede struttura societaria |

La struttura giuridica è un elemento chiave per comprendere capacità di investimento, patrimonializzazione e potenziale di crescita. Il cluster Organizzazione esprime un modello leggero e individuale; il cluster Location un modello relativamente più strutturato e capitalizzato.

### 2.2 Dimensione organizzativa e anzianità

La distribuzione per numero di addetti conferma una struttura micro-imprenditoriale dominante: le fasce con un numero contenuto di collaboratori rappresentano la quota più consistente del campione. Il cluster Organizzazione mostra la concentrazione più alta nelle classi basse; il cluster Location presenta una presenza relativamente maggiore di imprese con organici più ampi, coerentemente con la necessità di personale operativo stabile per la gestione degli spazi.

Sul piano dell'anzianità, la maggior parte delle imprese è nata dopo il 2010. Questo dato è interpretabile in modo duplice: segnala dinamismo e ricambio generazionale, ma anche barriere

all'ingresso relativamente basse in alcuni segmenti, che rendono il mercato soggetto a fenomeni di oversupply e competizione al ribasso. Le imprese con storia più lunga si concentrano nel cluster Location, dove gli investimenti iniziali più rilevanti favoriscono una maggiore stabilità nel tempo.

## 2.3 Distribuzione geografica: polarizzazione e concentrazione

Il campione presenta una forte concentrazione territoriale. Tre regioni da sole concentrano quasi la metà delle risposte:

| Regione                                                    | % campione    | Composizione cluster prevalente                   | Vocazione                                                                  |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Toscana                                                    | 23,66%        | Organizzazione e Location equilibrate             | Polo internazionale — destination wedding, segmento UHNW, flussi USA/UK/ME |
| Lombardia                                                  | 15,88%        | Organizzazione (~49%) + Servizi (~40%)            | Ecosystem articolato — corporate, alto valore, hub servizi specializzati   |
| Veneto                                                     | 8,43%         | Location relativamente più presente               | Destination padovano-veneta, agriturismo premium                           |
| Sicilia, Lazio, Piemonte, Emilia, Campania, Puglia, Marche | 4–6% ciascuna | Organizzazione prevalente (>50% in molte regioni) | Modello consulenziale diffuso; potenziale location inespresso al Sud       |

*Nota: la forte incidenza toscana riflette il radicamento geografico del network WIM. Il campione non è una fotografia proporzionale del settore nazionale.*

## 2.4 Il mercato servito: tipologie di eventi e segmentazione

Il wedding si conferma il baricentro del comparto analizzato: oltre il 70% delle imprese del campione si occupa di matrimoni. Il Destination Wedding rappresenta il 54,8% del totale e costituisce il vero indicatore di crescita: all'aumentare del budget medio dell'evento cresce drasticamente la quota di matrimoni che seguono standard internazionali di servizio.

| Tipologia evento                           | % campione | Dinamica                            | Variazione per cluster                                        |
|--------------------------------------------|------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Wedding (locale-nazionale)                 | ~70%+      | Core business strutturale           | Organizzazione: altissima · Location: elevata · Servizi: alta |
| Destination Wedding                        | 54,8%      | ↑ indicatore primario di crescita   | Organizzazione: quasi sovrapponibile al wedding totale        |
| Celebrazioni private e familiari           | ~46%       | Stabile, fascia premium in crescita | Trasversale a tutti i cluster                                 |
| Corporate events (gala, incentive, launch) | ~31%       | Leva di destagionalizzazione        | Location: più alta · Organizzazione: più contenuta            |

| Tipologia evento        | % campione | Dinamica               | Variazione per cluster                   |
|-------------------------|------------|------------------------|------------------------------------------|
| Congressi, fiere, altri | <10%       | Marginale nel campione | Servizi: relativa maggiore trasversalità |

Un fenomeno che si realizza da molto tempo, ma che solo ultimamente viene considerato effettivo è il fatto che sono da considerarsi eventi in destinazione (destination wedding in primis) non solo quelli in cui il cliente è straniero non residente sul territorio nazionale, ma anche gli eventi in destinazione infra-nazionale, gli eventi misti fino anche a quegli eventi di matrice locale che attirano ospiti anche da altre città o nazioni. Questo fenomeno avviene soprattutto in occasione di eventi corporate o private relativi al segmento HNWI. Pertanto il mondo degli eventi di alta gamma potrebbe in generale essere considerato come una leva di incoming turistico essenziale per il sistema Italia.

Per molte imprese gli eventi privati rappresentano il core business e non una componente marginale: una quota rilevante del campione dichiara che oltre il 75% della propria attività è legata a eventi privati. Il cluster Organizzazione è il più specializzato in questo senso.

## 2.5 Internazionalizzazione: mercati esteri e gerarchia geografica

La componente internazionale è la parte più rilevante del mercato servito, soprattutto per Location e Organizzazione. Emerge una chiara gerarchia geografica con due mercati strutturali e una seconda fascia in espansione:

| Mercato estero               | % provenienze intl.               | Carattere                                          | Tendenza                            |
|------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Nord America                 | 35,7% (41%+ per location premium) | Strutturale e consolidato — mercato primario       | Stabile con crescita qualitativa    |
| UK e Irlanda                 | 28,7%                             | Strutturale — secondo mercato per volume           | Stabile                             |
| Europa centro-settentrionale | ~12%                              | Consolidato — alto valore per MICE e corporate     | In crescita                         |
| Centro e Sud America         | >9%                               | In espansione — soprattutto cluster Organizzazione | ↑                                   |
| Australia e Nuova Zelanda    | >5%                               | Nicchia premium anglosassone                       | Stabile                             |
| APAC, Middle East, India     | <5% oggi                          | Mercati del futuro a forte crescita HNWI           | ↑↑ — presidio anticipato necessario |

## 2.6 Stagionalità, lead time e funnel della filiera

La stagionalità è una delle criticità strutturali più rilevanti. Giugno e settembre rappresentano i due picchi assoluti, seguiti da luglio e maggio. Agosto registra un calo relativo rispetto ai mesi adiacenti. Ottobre ed aprile si attestano come potenziali mesi di allungamento della stagione. I mesi invernali sono quasi residuali, con l'eccezione di alcune attività corporate nell'ultimo trimestre dell'anno.

Questa compressione su quattro mesi ha conseguenze dirette: competizione per personale e fornitori nei picchi, con conseguente pressione sui margini; criticità di liquidità nei periodi di bassa stagione; difficoltà nella pianificazione degli investimenti. La destagionalizzazione attraverso celebrazioni private e mercato corporate (ottobre-dicembre) è la leva più percorribile, ma con risultati fino ad ora parziali.

| Cluster              | Lead time medio                                  | Posizione nel funnel                     | Implicazione strategica                                                               |
|----------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizzazione       | 10,4 mesi prima dell'evento                      | Prima porta di ingresso — ruolo di regia | Chi entra prima nella catena del valore ha maggiore influenza sulle scelte successive |
| Location             | 7,7 mesi (11+ per eventi internazionali premium) | Co-motore per eventi ad alto valore      | L'internazionalizzazione e sposta la location a monte — riduce incertezza finanziaria |
| Fornitori di Servizi | 6,2 mesi prima dell'evento                       | Fase di implementazione tecnica          | Ruolo operativo — ingresso successivo alla progettazione                              |

Un insight operativo rilevante: quando l'evento cresce in complessità, valore simbolico e apertura internazionale, il funnel si allunga e la location tende a entrare sempre prima nel processo, fino a diventare co-motore insieme all'organizzatore. L'internazionalizzazione è quindi un investimento che si ripaga sia sul fronte commerciale sia su quello della pianificazione operativa.

Un secondo insight molto importante è che si evidenziano delle fattispecie dove al crescere del budget in modo esponenziale vi sono anche dei casi di domanda “Last Minute” in particolar modo da mercati emergenti in cui il cliente finale è abituato ad una manodopera diffusa ed a basso costo.

## 2.7 Valore medio per evento e volume operativo

La distribuzione del valore medio del servizio offerto per evento evidenzia un settore prevalentemente middle market, con una struttura concentrata nelle fasce intermedie (2.500–10.000 euro) e una nicchia di fascia alta strategicamente rilevante. La distribuzione differisce per cluster: Location presenta la maggiore incidenza nelle fasce alte; Servizi si concentra nelle fasce medio-basse, coerentemente con il ruolo di fornitore parziale nel budget complessivo.

Sul numero di eventi annui gestiti, la distribuzione mostra una forte concentrazione da parte degli organizzatori nelle fasce basse e medie (11–25 eventi): il modello consulenziale e personalizzato dell'Organizzazione impone un limite naturale alla scalabilità verticale. Le imprese ad alta intensità operativa (oltre 100 eventi/anno) sono una minoranza ma strategicamente distinta.

## 2.8 Digitalizzazione: lo stato degli strumenti

L'adozione digitale è fortemente asimmetrica tra comunicazione e operatività interna:

| Strumento                                  | % adozione (aggregato) | Variazione per cluster                           |
|--------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------|
| Social media (presenza e pubblicazione)    | ~80%                   | Organizzazione: +85% · Location: ~75%            |
| Sito e identità corporate digitale         | >55%                   | Trasversale                                      |
| Software grafica-editing e cloud           | ~35–45%                | Organizzazione: più alta                         |
| Strumenti di collaborazione in tempo reale | ~30%                   | Organizzazione: più alta                         |
| AI (in sperimentazione)                    | ~29%                   | Fase esplorativa diffusa, non ancora strutturata |

| Strumento                      | % adozione (aggregato) | Variazione per cluster                                               |
|--------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| CRM o gestionale operativo     | ~25%                   | Location: incidenza relativamente più alta per gestione prenotazioni |
| Software di project management | <20%                   | Bassa trasversalmente                                                |
| Marketing automation           | <15%                   | Solo cluster Impresa Digitale                                        |

Il paradosso: l'80% degli operatori usa i social, ma solo il 25% adotta un CRM. Il digitale è percepito come «vetrina» — presenza e visibilità — non ancora come «motore» — gestione operativa, qualificazione dei lead, analisi dei dati. Questa asimmetria ha un costo concreto in termini di velocità di risposta e standard documentali, entrambi requisiti critici per i clienti internazionali.

## 2.9 Investimenti previsti e vantaggi competitivi dichiarati

Il WIMSurvey25 chiede agli operatori su cosa intendono investire nel biennio 2025-2026 e quali sono i propri vantaggi competitivi. Le risposte restituiscono un settore orientato al mercato più che all'organizzazione interna.

| Area di investimento prevista         | % del campione | Note per cluster                                                  |
|---------------------------------------|----------------|-------------------------------------------------------------------|
| Comunicazione e branding              | >66%           | Prima priorità assoluta trasversale a tutti i cluster             |
| Innovazione di prodotto-servizio      | ~45%           | Servizi: più alta · segnale di orientamento creativo              |
| Innovazione di processo-organizzativa | ~40%           | Organizzazione: più alta                                          |
| Formazione                            | ~38%           | Trasversale — in crescita                                         |
| Commerciale internazionale            | ~30%           | Supera il commerciale nazionale — propensione all'espansione      |
| Digitalizzazione operativa            | ~25%           | Paradossalmente bassa — percezione del gap non ancora strutturata |
| Nuovo personale e infrastrutture      | ~20–25%        | Location: più alta per natura asset based                         |

Sul piano dei vantaggi competitivi dichiarati, oltre sette imprese su dieci indicano la personalizzazione del servizio come principale leva. Seguono flessibilità organizzativa ed esclusività. Il posizionamento competitivo del settore si fonda prevalentemente su elementi qualitativi e relazionali, non su prezzo o tecnologia — un dato coerente con la natura esperienziale del prodotto.

## 2.10 Aspettative di crescita

Il settore si percepisce in fase espansiva: la quota di imprese che prevede una crescita — moderata o significativa — è nettamente prevalente. Il cluster Organizzazione mostra l'ottimismo più marcato; il cluster Location una distribuzione più equilibrata tra crescita e stabilità, coerentemente con la maggiore rigidità strutturale e i costi fissi più elevati. Questo, al netto di eventuali criticità legate ad instabilità politiche, pandemie o altri eventi di carattere straordinario, viene confermato dalla ricerca della domanda degli HNWI che viene fatto in questo rapporto.

### 3. I quattro modelli di business

*Analisi K-means clustering su 4 variabili standardizzate · Università di Siena*

L'Università di Siena ha identificato quattro profili imprenditoriali ricorrenti attraverso un'analisi K-means clustering applicata a quattro variabili: digitalizzazione commerciale, digitalizzazione operativa, posizionamento competitivo e capacità di pianificazione. L'analisi degli outcome (internazionalizzazione, peso del privato, produttività economica, aspettative di crescita) ha confermato la rilevanza discriminante dei cluster.

Il dato più importante è che i cluster attraversano trasversalmente i macro-settori: non esiste un solo cluster per le location e uno per gli organizzatori. All'interno di ogni tipologia operativa coesistono profili diversi per maturità, posizionamento e traiettoria di sviluppo. Questo definisce con chiarezza un aspetto, ovvero che si può parlare di una unica filiera al servizio del Prodotto/servizio “evento”. La filiera si caratterizza per l'eterogeneità dei settori che la compongono per i quali infatti, alla luce del prodotto comune consegnato al cliente (l'evento), si trovano delle similitudini di modello di business indipendentemente dal settore di appartenenza.

| Profilo                       | Caratteristiche                                                                                                                     | Punto di forza                                                              | Rischio principale                                                                                   |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 — Artigiano del Lusso       | P.IVA individuale, segmento high-end, pianificazione eccellente, strumenti gestionali rudimentali (Excel, WhatsApp non strutturato) | Differenziazione, esclusività, personalizzazione radicale                   | Burnout operativo — eccellenza creativa non scalabile senza struttura minima di processo             |
| 2 — Impresa Digitale          | Agenzia strutturata o resort integrato, AI per lead management, funnel marketing attivo, software collaborativi                     | Scalabilità, internazionalizzazione, volume e velocità di risposta          | Reperimento personale operativo qualificato — primo freno dichiarato alla crescita                   |
| 3 — Professionista Affidabile | Catering storico o event planner radicato, processi rodati, alta pianificazione, bassa presenza digitale distintiva                 | Affidabilità, reputazione locale, profondità di filiera e relazioni stabili | Zona grigia: affidabilità non più differenziale sufficiente — competizione al ribasso                |
| 4 — Operatore Reattivo        | Realtà recente, lavoro prevalentemente last-minute, pianificazione minima, presenza digitale quasi inesistente                      | Aspirazione di crescita tra le più alte del campione                        | Crescita senza struttura = destabilizzante. Priorità: organizzazione interna, non nuova attrezzatura |

### 3.1 Performance comparative per cluster

Il profilo digitalmente maturo (Impresa Digitale) mostra performance mediamente più forti su variabili strategiche chiave. Ma questo non rende gli altri modelli «perdenti»: ogni profilo presidia un segmento di valore specifico.

| Variabile di outcome       | Artigiano del Lusso | Impresa Digitale | Professionista Affidabile | Operatore Reattivo      |
|----------------------------|---------------------|------------------|---------------------------|-------------------------|
| Internazionalizzazione     | Alta (qualitativa)  | Alta (volumi)    | Media                     | Bassa                   |
| Valore medio per evento    | Alto–molto alto     | Alto             | Medio                     | Basso-medio             |
| Aspettative di crescita    | Alte                | Molto alte       | Moderate                  | Alte ma non strutturate |
| Digitalizzazione operativa | Bassa               | Alta             | Medio-bassa               | Molto bassa             |

Il Profilo 1 presidia con forza le leve del quiet luxury, dell'esclusività e della personalizzazione profonda che i segmenti HNWI più sofisticati cercano. Il punto non è che un modello sia superiore agli altri: è che ogni profilo deve avere chiarezza della propria traiettoria evolutiva e degli investimenti coerenti con essa. L'obiettivo di Wim Insights è proprio quello di favorire i player del settore nell'individuare le traiettorie più efficienti per l'evoluzione del proprio modello di business.

## 4. Il gap digitale e la trasformazione del mercato

Dati WIMSurvey25 · Termometro Digitale 2025 — Sinaptic

### 4.1 Lo stack tecnologico per livelli di maturità

Il Termometro Digitale 2025 propone una lettura per livelli progressivi di adozione tecnologica. Lo stack digitale non è un fine in sé, ma un moltiplicatore di tempo: in un settore ad alta intensità di lavoro manuale, non digitalizzare non significa «restare artigiani» — significa bruciare tempo operativo e comprimere i margini.

| Livello       | Strumenti                                                                     | Idoneità per                                            |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Base          | Social media management · calendario condiviso · WhatsApp Business            | Tutti i cluster — prerequisite minimo                   |
| Base avanzato | CRM · sistema di booking online (per hospitality) · portali di settore        | Profili 1, 2, 3 — necessario per clienti internazionali |
| Intermedio    | Analytics · WhatsApp Business API · automazione risposta lead                 | Profilo 2 e 3 in crescita                               |
| Avanzato      | Marketing automation · AI customer service · piattaforme omnicanale integrate | Profilo 2 — Impresa Digitale                            |

Il CRM non è un optional: è la base per competere su velocità, precisione e internazionalizzazione. La roadmap digitale deve partire dall'interno — processi — prima di investire sull'esterno — visibilità.

### 4.2 La mappa generazionale della ricerca

Il Termometro Digitale mappa come le diverse generazioni di acquirenti cercano, scoprono e selezionano i fornitori. Non esiste più un singolo canale «giusto»: comunicare solo su un formato significa escludere sistematicamente segmenti significativi di mercato.

| Generazione         | Approccio di ricerca                                       | Priorità di comunicazione                                                          |
|---------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers (60+)  | Text-based, Google-centrico                                | Solidità del brand, rassicurazione storica, relazioni umane dirette                |
| Gen X (45-60)       | Ibrido Google + referenze                                  | Autorevolezza e track record — apprezza il servizio umano                          |
| Millennials (29-44) | Multi-piattaforma integrata · primi adottatori AI          | Experience, autenticità, quiet luxury — presenza omnicanale                        |
| Gen Z (13-28)       | Visual-first, social-native, AI-native · Discovery passiva | La visibilità non è marketing opzionale — è infrastruttura commerciale             |
| Gen Alpha (<15)     | Esclusivamente visuale e AI-first                          | Generazione futura — chi non struttura i dati oggi non esisterà per questi sistemi |

Il dato più rilevante riguarda il passaggio dalla ricerca attiva ("vado su Google e cerco") alla discovery passiva attraverso feed, video e suggerimenti algoritmici. Per le generazioni più giovani, la visibilità non è un'attività di marketing opzionale: è infrastruttura commerciale. Non essere trovabili nel momento in cui si forma la shortlist equivale a non esistere come opzione.

Questo aspetto viene adesso amplificato anche dalle diverse AI e vedrà ulteriori evoluzioni ancora da definire sulla base dello sviluppo di ADV sulle AI Generaliste e lo sviluppo atteso di AI Agentiche.

### 4.3 Il rischio delle AI agentiche

Il Termometro Digitale individua un rischio emergente: l'avvento delle AI agentiche specializzate per dominio. Questi sistemi — che non si limitano a rispondere ma agiscono autonomamente (ricerca, comparazione, pre-selezione di fornitori) — funzionano solo se i dati sono strutturati, leggibili e verificabili.

*Il rischio concreto*

#### **Un operatore senza dati strutturati non esiste per le AI agentiche**

Recensioni non aggregate, assenza di presenza verificabile su piattaforme di settore, portfolio non strutturato: l'esclusione sistematica dalle shortlist generate da questi sistemi non è fantascienza — è la direzione già visibile nelle piattaforme di ricerca avanzata attuali.

### 4.4 I nuovi standard degli eventi privati

L'evoluzione della clientela ha ridefinito i requisiti minimi attesi nell'intero comparto — non solo nella fascia premium. Questi non sono più differenziali: sono prerequisiti.

- **Identità precede il format:** gli eventi devono essere espressione di valori e storie specifiche, non esecuzione di un template standard
- **Esperienza ed emozioni al centro:** il mercato non compra più la qualità tecnica del servizio, ma l'impatto emotivo e la memorabilità dell'esperienza
- **Dimensione narrativa:** il valore si estende prima e dopo il giorno dell'evento — progettato per essere vissuto e raccontato, anche digitalmente
- **Velocità ed efficienza:** la rapidità di risposta e la chiarezza dei processi sono diventati standard trasversali. La lentezza è percepita come incapacità
- **Personalizzazione come prerequisito:** non più un extra di lusso — anche nelle fasce meno elevate, il cliente si aspetta una soluzione costruita per lui
- **Chiarezza e trasparenza commerciale:** dalla chiarezza relativa ad eventuali costi nascosti, alla presenza di rapporti di commissioni, chiarezza di rapporti contrattuali esistenti è definizione di standard di servizio diventano essenziali per la clientela.
- **Differenza tra racconto destinazione e player operativi:** il mercato deve differenziare in maniera netta i ruoli tra chi è titolato a raccontare le destinazioni e coloro che sono invece tenuti a convertire la domanda. Il cliente finale fa già abbastanza confusione per riconoscere la professionalità tra i player di filiera, non deve essergli aggiunta un ulteriore livello di confusione nell'introduzione di attori non concorrenziali che non possono convertire alcuna domanda.

## 5. Il contesto globale: la domanda HNWI

Fonti: Capgemini WWR 2025 · UBS GWR 2025 · Bain-Altagamma 2024/2025 · Knight Frank WR 2025 · Julius Baer GWLR 2024/2025 · Cerulli Associates 2025

La domanda degli High Net Worth Individuals (HNWI — individui con patrimonio investibile senza compromettere stabilità personale  $\geq$ \$1 milione, escluso possesso immobiliare) costituisce il bacino di domanda primario per gli eventi privati ad alto valore monetario. I dati globali contestualizzano e amplificano le opportunità identificate dal WIMSurvey25.

|                                                                                                                            |                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>HNWI globali (2024)</i><br><b>23,4 milioni</b><br>Capgemini WWR 2025 · patrimonio aggregato \$90,5T                     | <i>Crescita UHNW (<math>\geq</math>\$30M, 2024)</i><br><b>+6,2%</b><br>~234.000 individui · segmento a crescita più rapida |
| <i>Great Wealth Transfer (USA, entro 2048)</i><br><b>\$124 trilioni</b><br>Cerulli 2025 · cambio generazionale strutturale | <i>Luxury esperienziale (2024)</i><br><b>+5%</b><br>Bain-Altagamma · unico segmento luxury in crescita                     |

### 5.1 Distribuzione geografica degli HNWI

| Area geografica | HNWI stimati 2024         | Dinamica 2024                                            | Rilevanza per eventi privati italiani                                                   |
|-----------------|---------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Nord America    | ~8,4 milioni              | +7,3% — traino mercati azionari e AI                     | Mercato primario e strutturale — 35,7% delle provenienze estere nel campione WIM        |
| Asia-Pacifico   | ~7,7 milioni              | Crescita più rapida — 47,5% nuovi HNWI globali 2025-2028 | Mercato del futuro — \$5,8T wealth transfer APAC 2023-2030                              |
| Europa          | ~5,7 milioni              | -2,1% HNWI totali, ma +3,5% UHNW                         | Hub decisionale e destinazione aspirazionale · mercato domestico premium                |
| Middle East     | ~1 milione                | In consolidamento — alta concentrazione UHNW             | Mercato ad altissimo valore unitario per evento — cultural intelligence decisiva        |
| India           | 4° paese globale per HNWI | Crescita strutturale accelerata                          | Mercato emergente ad alto potenziale — 46,5% HNWI indiani preferisce luxury experiences |

### 5.2 Il Great Wealth Transfer: la variabile generazionale

Un fenomeno di portata storica è in corso: secondo Cerulli Associates, circa \$124 trilioni cambieranno mani negli USA entro il 2048 (aggiornato da \$84T del 2021). A livello globale, Capgemini stima \$83,5 trilioni in trasferimento entro il 2048. Entro il 2030, il 30% degli HNWI riceverà un'eredità; entro il 2035, il 63%.

Il trasferimento non è solo patrimoniale: porta con sé un cambio radicale di priorità nel consumo. Il 61% dei Millennials e Gen Z HNWI alloca il 15% del portafoglio in investimenti alternativi. Knight Frank documenta che quasi la metà degli HNWI under-35 preferirebbe investire in esperienze piuttosto che in beni materiali. Questa propensione strutturalmente più alta all'esperienza è il driver fondamentale di crescita del mercato degli eventi privati nel prossimo decennio.

### 5.3 Lo shift verso il lusso esperienziale

Bain e Altagamma definiscono la transizione in atto come uno «spostamento tettonico»: nel 2024, per la prima volta dalla Grande Recessione, i personal luxury goods hanno registrato un rallentamento, mentre il solo segmento esperienziale è cresciuto del +5%. Il mercato luxury totale vale €1,44 trilioni nel 2025.

Julius Baer documenta che il 74% degli HNWI ha aumentato la spesa in hotel 5 stelle nell'ultimo anno e il 71% in fine dining. La spesa HNWI su viaggi, hospitality e eventi sociali ha registrato crescita in tutte le regioni monitorate, con APAC e Middle East come mercati a maggiore accelerazione.

*Perché l'evento privato è il bene di lusso non sostituibile?*

- **Unicità radicale**
- **Irriproducibilità**
- **Impatto identitario**
- **Valore emotivo non trasferibile**

A differenza di un orologio o di un'auto di lusso, un evento non può essere comprato da un altro — è costruito su misura per chi lo commissiona. Questa struttura non-commodity lo rende immune alla saturazione tipica dei beni materiali.

### 5.4 Segmentazione della domanda HNWI: tre livelli

Una segmentazione efficace della domanda HNWI nel settore eventi opera su due livelli complementari: economico (fascia di patrimonio → capacità di spesa) e comportamentale-culturale (motivazioni, ritualità, estetica, rapporto con la privacy, processo decisionale → forma dell'evento).

| Segmento                            | Patrimonio investibile | Budget evento tipico  | Driver principali                                                                | Approccio operativo                                                                 |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| HNWI Aspirational High-End          | \$1–5 milioni          | €20.000–€100.000      | Status, assicurazione, brand riconoscibile, trasparenza del processo             | Processo chiaro, case history dimostrabili, estetica iconica, location segnalante   |
| Core Wealth International Lifestyle | \$5–30 milioni         | €100.000–€500.000     | Curatela culturale, autenticità, guest experience, heritage territoriale         | Itinerari autentici, filiera integrata, cultural literacy, ecosistema multi-day     |
| Ultra High Net Worth (UHNW)         | ≥\$30 milioni          | €500.000–€5.000.000 + | Privacy assoluta, protocolli di sicurezza, legacy familiare, servizio invisibile | NDA, coordinamento security-legal-family office, quiet luxury, cerimonia di dynasty |

Il segmento UHNW, pur rappresentando solo il 5% degli eventi, genera potenzialmente il 20–40% del valore economico totale del mercato. La distribuzione è fortemente sbilanciata: dominano la spesa gli strati più alti.

## 5.5 La variabile culturale: un livello di analisi non negoziabile

Julius Baer e RBC Wealth Management concordano nel identificare la cultura come variabile decisiva nel modello di acquisto HNWI. Due clienti con lo stesso patrimonio possono desiderare eventi radicalmente diversi. Le differenze principali:

| Area geografica              | Stile evento preferito                                              | Elementi decisivi                                                       | Note operative                                                          |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Nord America (USA/CA)        | Grand celebration, lusso visibile, maximal                          | Guest experience, fotografia, venue iconica, coordinamento millimetrico | Budget allocazione alta su F&B e entertainment                          |
| UK e Nord Europa             | Understated elegance, qualità senza ostentazione                    | Heritage, countryside venues, British formality                         | Apprezza location storica con storia documentata                        |
| Middle East                  | Grandeur, opulenza, celebrazione familiare estesa                   | Privacy, separazione generi dove richiesto, menù halal, sicurezza       | Attenzione a protocolli culturali e religiosi — fondamentale            |
| India urbana                 | Matrimonio come evento multi-day, ricchezza di ritualità            | Mehendi, sangeet, phera, décor elaborato, musica live                   | Budget elevato su décor e intrattenimento · multi-vendor coordination   |
| APAC (Cina, Giappone, Corea) | Minimalismo elegante (Giappone) o esibizione di status (Cina/Corea) | Face value, brand recognition, tecnologia integrata                     | Segmento in forte crescita — cultural literacy specialistica necessaria |

Si prevede un crescente affaccio sul mercato di domanda proveniente dal Centro e Sud America e dall'Africa. Tali mercati ancora non sono massivi al punto da standardizzare dei comportamenti di acquisto più usuali; tuttavia, necessitano di una profonda conoscenza culturale per essere serviti adeguatamente. Vista la dimensione micro-imprenditoriale in particolar modo degli organizzatori, esistono già agenzie che sono ultra-specializzate in questi mercati minori.

## 5.6 Stima del mercato globale e proiezione 2035

La stima del mercato globale degli eventi privati HNWI adotta un approccio bottom-up con assunzioni conservative: 23,4 milioni di HNWI · quota che organizza almeno un evento strutturato ogni 2-3 anni (10–15%) · 1,5–2 milioni di eventi strutturati annui · budget medio per segmento.

| Scenario 2035 | Stima mercato globale | Assunzioni chiave                              | Quota Europa stimata     |
|---------------|-----------------------|------------------------------------------------|--------------------------|
| Prudente      | ~350 miliardi €/anno  | +1,5% eventi/anno · +3% spesa media · +4% UHNW | ~120–130 miliardi €/anno |
| Base          | ~430 miliardi €/anno  | +2,5% eventi/anno · +4% spesa media · +6% UHNW | ~130–140 miliardi €/anno |
| Ottimistico   | ~540 miliardi €/anno  | +3,5% eventi/anno · +5% spesa media · +8% UHNW | ~140–150 miliardi €/anno |

Mercato attuale stimato: 205–320 miliardi €/anno. La competitività futura non dipenderà solo dalla creatività, ma dalla capacità di misurare, strutturare e presidiare il settore. È importante precisare che tale stima non comprende segmenti relativi alla classe media o ad eventi di tipo aziendale, quindi il dimensionamento della domanda mondiale degli eventi privati non è stimata in questo rapporto.

## 6. Focus Italia: vantaggio, rischio, opportunità

### 6.1 Ruoli simultanei del sistema Italia nel mercato globale

L'Italia occupa una posizione unica nel mercato globale degli eventi privati, operando contemporaneamente su quattro piani che si alimentano a vicenda.

- **Destinazione di eccellenza internazionale.** Cinque regioni nella top 25 mondiale per eventi privati in destinazione — più di qualsiasi altra nazione. Seconda nazione MICE in Europa dopo gli USA, con Roma al 9° posto mondiale per meeting internazionali e Milano al 3° per media partecipanti per evento (803 persone).
- **Mercato di domanda domestica di alto valore.** 189.000 matrimoni e 250.000 eventi privati di mercato domestico («Italia su Italia») generano oltre 15 miliardi di euro di domanda primaria e milioni di pernottamenti in tutto il paese. Il mondo degli eventi senza una forte domanda domestica non può sostenere modelli di business che servono la domanda internazionale, che a sua volta diventa fondamentale per la diversificazione e per l'accesso ad una clientela più alto spendente. Secondo i dati dell'Osservatorio CBI, nel 2025 si sono celebrati oltre 15.000 matrimoni stranieri in Italia: il solo indotto diretto — calcolato su un paniere di beni e servizi limitato, escludendo l'ospitalità e il travel degli ospiti — supera di gran lunga il miliardo di euro.
- **Un unfair advantage strutturale: il patrimonio delle location.** L'Italia dispone di una risorsa che nessun competitor al mondo può costruire ex novo: una densità straordinaria di location di pregio storico, architettonico e paesaggistico — ville nobiliari, dimore storiche, castelli, corti agricole, giardini monumentali, borghi, conventi, pinacoteche — distribuite capillarmente su tutto il territorio, incluse destinazioni secondarie lontane dai grandi flussi turistici di massa. Questa risorsa genera un circolo virtuoso che opera su più livelli. Da un lato, la location di pregio eleva la percezione di valore dell'evento: il cliente HNWI non compra solo un servizio organizzativo, ma un'esperienza resa unica dall'autenticità del luogo che la ospita. Questo si traduce in disponibilità a pagare premium significativi — e in una competitività di destinazione che nessuna costruzione moderna può replicare. Dall'altro, senza il mercato degli eventi, molte di queste location non disporrebbero di un modello di business sostenibile. Ville isolate, borghi fuori rotta, dimore storiche in destinazioni secondarie trovano negli eventi privati — spesso l'unica — fonte di reddito capace di coprire i costi di manutenzione e valorizzazione. Il mondo degli eventi diventa così un motore economico di salvaguardia del patrimonio storico-artistico-culturale: finanzia il restauro, mantiene vive le tradizioni artigianali locali, preserva l'autenticità di luoghi e pratiche che altrimenti rischierebbero l'abbandono o la musealizzazione sterile. Il settore degli eventi non sfrutta il patrimonio italiano — lo custodisce.
- **Hub di competenze MADE IN ITALY:** Floral design, catering d'autore, fashion di alta gamma e artigianale, produzione fotografica e audiovisiva, architettura degli eventi, servizi di intrattenimento, componenti artigianali o culturali-folcloristiche tipiche delle diverse destinazioni e regioni italiane, servizi di ospitalità in dimore storiche: una filiera di servizi e di know-how non replicabile che costituisce il prodotto che i clienti HNWI internazionali acquistano — e che trova la propria massima espressione proprio nelle destinazioni autentiche di cui sopra.
- **Posizionamento di filiera guidato dall'offerta.** Con l'aumentare della specializzazione delle filiere, si intensificano gli investimenti in marketing e nel brand positioning, influenzando progressivamente la domanda a partire dal lato dell'offerta. Il comportamento di acquisto delle nuove generazioni è sempre più *visual first*: l'evento viene scoperto prima ancora di essere cercato, attraverso immagini e contenuti che le location — più che i servizi — generano naturalmente. Sempre di più, il mondo degli eventi viene guidato dall'offerta. Chi presidia le location più iconiche presidia anche la narrativa del settore.

### 6.2 Il vantaggio competitivo italiano

| Asset                             | Descrizione                                                                                            | Unicità competitiva                                                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Densità culturale                 | Arte, storia, gastronomia, paesaggio in uno spazio geografico concentrato                              | Ineguagliabile — nessuna destinazione offre questa combinazione in modo così accessibile |
| Brand Italia                      | Valore simbolico costruito in secoli, consolidato nell'immaginario HNWI globale                        | Fortissimo — «Italy» come shortcut mentale per eccellenza, autenticità, stile            |
| Filiera artigianale               | Eccellenza tecnica e creativa in ogni area della filiera — dal cibo al floral, dalla musica al fashion | Alta — know-how trasmesso generazionalmente, difficile da replicare in tempi brevi       |
| Mercati di origine strutturati    | Flussi consolidati da UK, USA, India, UAE verso l'Italia — preferenze radicate                         | Alta — direttrici di domanda costruite nel tempo e sostenute da comunità diasporiche     |
| Diversità geografica dell'offerta | Toscana, Costiera Amalfitana, Lago di Como, Puglia, Sicilia, Venezia, Roma — 5 regioni top 25 mondiale | Unica — nessun paese ha una gamma paragonabile di destinazioni iconiche                  |

## 6.3 Il rischio sistemico

Il vantaggio simbolico non si trasforma automaticamente in vantaggio strutturale. Tre vulnerabilità sistemiche minacciano la competitività italiana nel mercato globale HNWI:

- **Infrastrutture e accessibilità:** ritardi logistici, complessità burocratica e difficoltà nei visti per clienti da mercati strategici in crescita (India, Cina, Paesi del Golfo) penalizzano significativamente la competitività rispetto a destinazioni più agili.
- **Frammentazione della filiera:** l'assenza di standard condivisi e di coordinamento strutturato riduce la capacità negoziale con intermediari internazionali (family office, luxury planner, concierge) e limita la visibilità sistemica del settore.
- **Mancanza di dati strutturati:** il settore non si misura sistematicamente — il che ne limita la rappresentanza istituzionale, l'accesso a politiche pubbliche mirate e la credibilità verso investitori e stakeholder internazionali.

Se la filiera resta frammentata e poco coordinata, la domanda crescente HNWI rischia di tradursi in perdita di efficienza e compressione dei margini — con opportunità che migrano verso destinazioni più economiche o in grado di offrire un'esperienza più integrata e garantita.

Non è più sostenibile il vantaggio di prezzo per il mercato Italia a causa principalmente dell'alto costo delle risorse umane e per la forte standardizzazione dei servizi di livello internazionale che impone personalizzazione e alta qualità di prodotti e servizi.

## 7. Best practice operative per cluster

*Indicazioni costruite sull'integrazione WIMSurvey25 · analisi HNWI · Termometro Digitale*

Le indicazioni che seguono non sono consigli universali: sono strategie contestuali, calibrate sul profilo specifico di ciascun cluster. Per ciascuno vengono trattate le leve prioritarie di sviluppo e i rischi da presidiare.

## 7.1 Per l'Artigiano del Lusso (Profilo 1)

---

*Wedding planner individuali di alto posizionamento, floral designer di nicchia, piccole aziende di servizi Boutique e premium — pianificazione eccellente, gestione ancora manuale*

- Posizionare la «curatela + metodo» come proposta di valore esplicita, non solo il gusto estetico. La fascia \$1–5M cerca rassicurazione e trasparenza di processo oltre alla bellezza del risultato finale.
- Organizzare portfolio e case study per mercati culturali distinti: il formato di un evento americano non è intercambiabile con quello di un evento middle eastern. La cultural literacy è un differenziale reale.
- Trattare privacy e riservatezza come componenti del servizio, non come optional: per il segmento UHNW sono requisiti non negoziabili. Avere NDA standard e protocolli di riservatezza documentati è un vantaggio competitivo.
- Adottare uno stack digitale minimo ma impeccabile (calendario condiviso, WhatsApp Business strutturato, CRM semplice) per liberare tempo creativo senza compromettere l'identità artigianale. La struttura non riduce il valore — libera spazio per crearlo.
- Consolidare alleanze stabili con fornitori complementari per offrire un ecosistema integrato senza strutturare una società complessa. La rete è l'alternativa alla crescita organizzativa.

## 7.2 Per l'Impresa Digitale (Profilo 2)

---

*Agenzie strutturate, resort con ospitalità integrata, operatori che gestiscono grandi volumi internazionali — funnel digitale attivo, AI per lead management*

- Costruire omnicanalità vera, non multicanale a silos: ogni touchpoint deve informare il successivo in modo coerente. L'esperienza del cliente deve essere fluida dalla discovery digitale al contratto firmato.
- Misurare il funnel di conversione: tempo di prima risposta, tasso di trasformazione preventivo/contratto, motivi di drop. Qui si vince o si perde la marginalità — e il dato lo dice con precisione.
- Investire in employer branding per attrarre personale operativo qualificato: è il vincolo principale alla crescita per questo cluster. L'eccellenza nei processi attrae persone che vogliono lavorare in modo eccellente.
- Strutturare i dati aziendali in modo leggibile dalle AI: schede servizi, recensioni aggregate, portfolio verificabile e presenza su piattaforme di settore sono infrastruttura commerciale per il prossimo decennio.
- Presidiare i cluster HNWI con logica selettiva: scegli 2–3 mercati di riferimento internazionali e costruisci presenza continua, non azioni episodiche. La coerenza geografica della comunicazione vale più della copertura massimale.

## 7.3 Per il Professionista Affidabile (Profilo 3)

---

*Catering storici, event planner radicati, fornitori con forte reputazione locale — alta pianificazione, scarsa presenza digitale distintiva, rischio «zona grigia»*

- Uscire dalla commodity: vendi un'esperienza progettata, non un servizio. Anche l'operatore più affidabile tecnicamente deve comunicare il valore emotivo di ciò che produce — la differenza tra chi esegue e chi interpreta.
- Definire con precisione a chi parli: smetti di proporre tutto a tutti. La segmentazione per tipologia di evento e per mercato di provenienza è il primo passo per uscire dalla competizione al ribasso.
- Differenziare la comunicazione tra chi ricerca e chi decide: spesso non coincidono. Serve un linguaggio per chi fa la shortlist online (visual, emotional) e un linguaggio per chi firma il contratto (professionale, rassicurante, documentato).
- Investire in analytics base: sapere da dove vengono i lead, quali campagne convertono e dove si perdono le trattative vale più di qualsiasi investimento in visibilità non misurata.

## **7.4 Per l'Operatore Reattivo (Profilo 4)**

---

*Realtà recenti, lavoro last-minute, pianificazione minima — aspettative di crescita elevate ma struttura fragile*

- La crescita senza struttura è pericolosa: il primo investimento deve essere in pianificazione operativa (template, checklist, policy di risposta ai lead, contratti standard), non in nuova attrezzatura o visibilità.
- Scegliere una micro-specializzazione e diventa riconoscibile: in un mercato frammentato, la chiarezza della promessa è il principale strumento di posizionamento. È meglio essere «i migliori in un cosa» che mediocri in tutto.
- Entrare in reti di filiera come fornitore affidabile: non devi essere il regista per partecipare al mercato HNWI. Essere il vendor su cui gli organizzatori di alto livello contano è un posizionamento solido e remunerativo.
- Usare indicatori semplici per leggere il mercato prima di investire: trend delle ricerche, stagionalità, volumi su piattaforme di settore. Decidi dove investire sulla base di segnali, non di intuizioni.

## 8. Priorità strategiche 2025–2027

L'Osservatorio identifica tre priorità sistemiche trasversali a tutti i cluster. Non sono lineari: si alimentano a vicenda. La struttura della filiera rende possibile la visibilità digitale; la visibilità digitale amplifica il presidio dei mercati HNWI; il presidio dei mercati HNWI giustifica l'investimento in struttura.

| Priorità                                | Cosa fare concretamente                                                                                                                                                                                                                       | Per chi è urgente                                                                                                          | Orizzonte        |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1 — Strutturare la filiera              | Standard operativi condivisi, cartografia delle competenze, strumenti di collaborazione inter-cluster. Trasformare la frammentazione in coordinamento — e il coordinamento in voce unitaria verso istituzioni e intermediari internazionali   | Tutti — in particolare Location e Organizzazione che guidano il funnel                                                     | 2025–2026        |
| 2 — Colmare il digital gap operativo    | CRM come prerequisito. Processi interni prima di visibilità esterna. Strutturare i dati per le AI agentiche: schede servizi leggibili, recensioni aggregate, portfolio verificabile                                                           | Profili 3 e 4 — urgente per competere su standard internazionali<br>· Profilo 1 — stack minimo per liberare tempo creativo | 2025 — immediato |
| 3 — Presidiare i mercati HNWI emergenti | India urbana, APAC, Middle East richiedono investimento anticipato in posizionamento e cultural literacy. Costruisci presenza nei punti di decisione: luxury planner, concierge, family office, luxury travel consortia (Virtuoso, Signature) | Profili 1 e 2 per crescere oltre UK/USA<br>· tutti gli operatori con vocazione internazionale                              | 2025–2028        |

### 8.1 Roadmap per tipologia di operatore

| Azione                 | Location                                                              | Organizzatore                                                                                         | Fornitore specializzato                                                                            |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Internazionalizzazione | Materiale tradotto e adattato culturalmente per mercati Tier 1        | Cultural literacy per 2–3 mercati prioritari — sapere cosa il cliente si aspetta prima di incontrarlo | Portfolio che parla il linguaggio visivo dei mercati target                                        |
| Digitalizzazione       | CRM gestionale per prenotazioni · booking online · analytics basici   | Struttura il funnel: tempo di risposta, tasso di conversione, motivi di perdita                       | Dati strutturati: scheda servizi, recensioni aggregate, portfolio verificabile                     |
| Posizionamento         | Privacy policy chiara, NDA standard, protocolli sicurezza documentati | Referenze da intermediari internazionali: IWA, ILEA, luxury travel consortia                          | Testimonianze di collaborazioni internazionali documentate — il portfolio conta più della brochure |
| Destagionalizzazione   | Corporate oct-dic + cultural events in bassa stagione                 | Mix wedding + corporate per distribuire il carico operativo annuale                                   | Diversifica clienti corporate per ridurre dipendenza dalla stagione wedding                        |



## 9. Il ruolo del network: da filiera frammentata a sistema evoluto

### 9.1 Da somma di imprese a sistema competitivo

Il settore degli eventi privati si trova in una fase di trasformazione che va oltre la semplice crescita dei volumi. L'evento privato non è più soltanto un servizio: è diventato uno spazio identitario, uno strumento relazionale, una piattaforma simbolica attraverso cui individui e imprese esprimono valori, appartenenze, visioni.

In questo contesto, la frammentazione strutturale — cinquantamila imprese, cinquantacinque codici ATECO, venticinque aree di specializzazione che non si riconoscono come sistema — è il principale limite competitivo del settore italiano rispetto a destinazioni più strutturate. La crescita della domanda HNWI amplifica questo rischio: se la filiera resta frammentata, la domanda crescente rischia di tradursi in perdita di efficienza e in opportunità che migrano verso contesti più coordinati.

### 9.2 Il valore del network come infrastruttura

| Funzione del network              | Descrizione                                                                                                                                               | Perché è strategica ora                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Intelligenza di mercato condivisa | Monitoraggio sistematico di domanda HNWI, trend digitali, dinamiche competitive — accessibile al singolo operatore solo attraverso sistemi collettivi     | Il mercato si muove troppo velocemente per attese e adattamenti reattivi. Chi legge prima, decide prima.                                  |
| Reputazione verificabile          | Appartenere a un sistema con standard condivisi e dati strutturati diventa asset commerciale misurabile in un mercato dove le AI mediano la pre-selezione | Le AI agentiche funzionano solo su dati strutturati — chi non è nel sistema non viene trovato, indipendentemente dalla qualità del lavoro |
| Filiera riconoscibile             | Trasformare la frammentazione in un sistema capace di parlare con voce unitaria verso istituzioni, mercati internazionali e intermediari                  | I family office, i luxury planner internazionali e i concierge selezionano sistemi affidabili — non singoli eccellenti isolati            |

Fare rete non significa cedere identità o autonomia. Significa costruire una piattaforma comune su cui ogni identità individuale può esprimersi con maggiore riconoscibilità — e su cui la filiera nel suo insieme diventa leggibile per chi ha le risorse per acquistare i suoi servizi.

*WIM for Pro — il programma membership*

#### Per professionisti che non competono sul prezzo

Dati, rete, visibilità verificabile, formazione, accesso ai mercati HNWI. La piattaforma di posizionamento per chi ha già l'eccellenza nel DNA e cerca gli strumenti per trasformarla in vantaggio strutturato e misurabile.

### 9.3 Quattro priorità sistemiche per il biennio

- Strutturare la filiera: costruire standard operativi condivisi, cartografie delle competenze e strumenti di collaborazione inter-cluster per rendere il sistema leggibile e coordinabile dall'esterno
- Colmare il digital gap operativo: il CRM non è un optional — è la base per competere su velocità, precisione e internazionalizzazione. La roadmap digitale deve partire dall'interno prima di investire nell'esterno
- Presidiare i mercati di sviluppo HNWI: India urbana, Asia-Pacifico, Middle East sono mercati in crescita dinamica che richiedono investimento anticipato in posizionamento e cultural literacy — e che premiano i sistemi coordinati, non le eccellenze isolate.
- Creare iniziative di Formazione B2C: la cultura degli operatori deve cambiare ma anche la conoscenza dei clienti nei confronti dell'industria degli eventi privati è estremamente limitata. Attraverso iniziative di aggregazione possono essere realizzate delle attività di informazione | formazione per la clientela finale per renderla maggiormente edotta ed informata rispetto alle differenziazioni ed alle peculiarità dei mercati degli eventi.

**La Private Events Industry italiana possiede un vantaggio competitivo che nessun altro Paese può replicare: la densità culturale, l'identità territoriale, la capacità artigianale. Questi non sono fattori di contesto — sono il prodotto che il mercato acquista.**

Ma il vantaggio simbolico non si trasforma automaticamente in vantaggio strutturale. La domanda è pronta e in crescita. La tecnologia accelera le dinamiche di selezione e visibilità. I mercati internazionali premiano i sistemi coordinati, non le eccellenze isolate.

| La domanda è pronta                                                                                                                                                                          | La tecnologia accelera                                                                                                                                                                                   | Il sistema deve rispondere                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23,4 milioni di HNWI globali · \$124T in transizione generazionale · lusso esperienziale unico segmento in crescita · + clientela Middle class con effetto emulazione + clientela corporate. | Le AI agentiche pre-selezionano i fornitori prima del contatto umano · la velocità di risposta e la qualità documentale sono standard internazionali attesi · chi non struttura i dati non viene trovato | La frammentazione in coordinamento · il coordinamento in valore misurabile · il valore misurabile in rappresentanza istituzionale e accesso ai mercati |

**«Il mercato si muove. La responsabilità ora è organizzarlo.»**

La sfida per ogni operatore è duplice: posizionarsi con chiarezza all'interno della filiera, e partecipare alla costruzione del sistema che rende quella filiera riconoscibile. La sfida collettiva è trasformare la frammentazione in coordinamento, e il coordinamento in valore misurabile.

## Fonti e riferimenti

### WIMSurvey25 — Università di Siena

Zanni L., Massacci A. (2026), «Il settore degli eventi privati. Inquadramento teorico e prima individuazione di alcuni suoi caratteri strutturali in base ai dati WIM Insight 2025». Università di Siena, DISAG. Aprile 2026.

### Fonti internazionali HNWI

- Capgemini, World Wealth Report 2025 (29<sup>a</sup> edizione). [capgemini.com/insights/research-library/world-wealth-report/](https://capgemini.com/insights/research-library/world-wealth-report/)
- UBS, Global Wealth Report 2025 (16<sup>a</sup> edizione). [ubs.com/global/en/wealthmanagement/insights/global-wealth-report.html](https://ubs.com/global/en/wealthmanagement/insights/global-wealth-report.html)
- Cerulli Associates, «The Cerulli Report: U.S. HNW and UHNW Markets 2024». Dicembre 2024. [cerulli.com](https://cerulli.com)
- Bain & Company / Altagamma, Luxury Study 2024. Novembre 2024. [bain.com/about/media-center/press-releases/2024/](https://bain.com/about/media-center/press-releases/2024/)
- Bain & Company / Altagamma, Luxury Study 2025. Novembre 2025. [bain.com/insights/finding-a-new-longevity-for-luxury/](https://bain.com/insights/finding-a-new-longevity-for-luxury/)
- Knight Frank, The Wealth Report 2025 (19<sup>a</sup> edizione). [knightfrank.com/wealthreport](https://knightfrank.com/wealthreport)
- Julius Baer, Global Wealth and Lifestyle Report 2024 e 2025 APAC. [juliusbaer.com](https://juliusbaer.com)
- RBC Wealth Management, «The Shifting Landscape of Global Wealth». [rbcwealthmanagement.com](https://rbcwealthmanagement.com)

### Fonti Termometro Digitale 2025

1. Sinaptic, «Termometro Digitale WIM 2025». Report proprietario. 2025.
2. ENIT, dati turismo congressuale e wedding tourism Italia 2024.
3. Cvent, Global Meetings Destination Report 2025.
4. ICCA (International Congress and Convention Association), dati 2024.
5. Statista, Matrimonio.com, Centro Studi Turistici Firenze — dati settore wedding Italia.

## EXECUTIVE SUMMARY RAPPORTO UNISI

### IL SETTORE DEGLI EVENTI PRIVATI

**Inquadramento teorico e prima individuazione di alcuni suoi caratteri strutturali in base ai dati WIM Insight 2025.**

**Di Lorenzo Zanni e Alberto Massacci (UNISI-Disag)**

#### **Executive Summary**

##### **Un settore composito, interdipendente e sempre più rilevante**

Parlare oggi di eventi privati significa guardare a un ecosistema economico e professionale molto più ampio di quanto possa apparire a una lettura superficiale. Non si tratta soltanto di matrimoni o celebrazioni, ma di un insieme articolato di esperienze che comprendono wedding, destination wedding, eventi privati, celebrazioni esperienziali, momenti corporate relazionali e format ibridi in cui ospitalità, creatività, organizzazione, comunicazione e servizi specialistici convergono nella costruzione di un'esperienza complessiva.

È proprio questa natura ibrida a rendere il settore particolarmente rilevante. Gli eventi privati non sono prodotti standardizzati, ma processi complessi in cui una pluralità di attori contribuisce, in modo indipendente ma interconnesso, alla creazione di valore: chi organizza e coordina, chi mette a disposizione la location, chi fornisce servizi tecnici, creativi, logistici o di accoglienza. Il risultato finale non dipende dalla singola prestazione, ma dalla capacità dell'intera filiera di generare un'esperienza coerente, distintiva e memorabile.

Da qui deriva anche la rilevanza economica del comparto. Gli eventi privati attivano una filiera estesa, generano effetti diretti, indiretti e indotti, mobilitano professionalità diffuse e contribuiscono alla valorizzazione di territori, destinazioni e competenze locali. In particolare, nei contesti ad alta attrattività culturale, paesaggistica e turistica, questo settore rappresenta un motore importante di spesa, visibilità e connessioni economiche. Ma la sua importanza non è soltanto quantitativa. È anche qualitativa, perché si tratta di un ambito in cui si intrecciano consumi esperienziali, personalizzazione, reputazione, relazione col cliente e capacità di integrazione tra servizi diversi.

##### **Perché serve un osservatorio sul settore**

Proprio per questa natura trasversale, il mondo degli eventi privati resta ancora oggi difficilmente leggibile con gli strumenti tradizionali. Non esiste una piena contezza delle dimensioni reali del settore, né una rappresentazione consolidata delle sue articolazioni, dei suoi modelli organizzativi e delle sue traiettorie di sviluppo. In altre parole, il comparto è economicamente rilevante, ma ancora parzialmente invisibile come sistema.

Da qui nasce l'importanza di iniziare a parlare di un osservatorio. L'analisi sviluppata da WIM con il supporto scientifico dell'Università di Siena rappresenta un primo passo concreto in questa direzione: non una fotografia definitiva, ma una base empirica utile per iniziare a misurare il settore, comprenderne il funzionamento e restituire evidenze strutturate a operatori, associazioni, stakeholder e policy maker.

Il valore di questa prima indagine sta proprio nell'aver provato a guardare il comparto non come un insieme indistinto di professioni, ma come una filiera articolata, dentro cui convivono ruoli diversi, logiche competitive differenti e fabbisogni non sempre coincidenti. Un osservatorio è importante non solo per quantificare il settore, ma per dargli riconoscibilità, legittimazione e strumenti di lettura più adeguati. In un comparto composto in larga parte da micro e piccole imprese, spesso molto competenti ma frammentate, produrre conoscenza condivisa significa anche rafforzare la capacità di rappresentanza e di sviluppo.

### **Un settore privato, internazionale e in trasformazione digitale**

L'analisi del campione WIM Insight 2025 si basa su interviste a 617 imprese e conferma innanzitutto che ci troviamo di fronte a un settore fortemente orientato al mercato degli eventi privati. Per molte imprese osservate, gli eventi privati rappresentano il cuore del business e non una componente marginale dell'attività. Allo stesso tempo emerge una forte apertura geografica: la clientela internazionale costituisce una componente molto rilevante del mercato servito, segnale di un comparto che intercetta in modo significativo la domanda estera, soprattutto nei segmenti più attrattivi del wedding e del destination wedding.

Il campione evidenzia inoltre una struttura imprenditoriale leggera, fondata in larga misura su liberi professionisti e piccole realtà, accanto a una componente più strutturata soprattutto nel mondo delle location. Questo tratto è importante, perché racconta un settore costruito su competenze, relazioni e capacità di coordinamento, più che su grandi assetti organizzativi. Non manca però una dimensione societaria significativa, soprattutto dove il modello di business è più patrimoniale e legato alla gestione di spazi e ospitalità.

Dal punto di vista dell'offerta, il wedding si conferma il baricentro del comparto, affiancato da un peso molto rilevante del destination wedding e da una presenza significativa di celebrazioni private. Il corporate esiste ed è importante, ma rimane in secondo piano rispetto alla centralità del mondo privato. Anche la geografia della clientela internazionale appare molto leggibile: Nord America e area anglosassone emergono come mercati chiave, confermando la capacità del sistema di intercettare una domanda estera ad alto valore.

Sul piano organizzativo e competitivo emerge inoltre un settore che sta attraversando una fase di evoluzione. Il digitale appare già abbastanza consolidato sul versante della comunicazione, della visibilità e della relazione con il cliente, mentre risultano ancora più disomogenei i livelli di digitalizzazione dei processi interni e gestionali. Si delinea quindi un comparto che ha già compiuto passi importanti sul fronte del presidio commerciale, ma che presenta ancora margini di rafforzamento nell'integrazione operativa e nell'innovazione dei processi.

Le aspettative sul futuro restano comunque positive. Nel complesso emerge un settore che guarda avanti con fiducia e dichiara una propensione rilevante agli investimenti, soprattutto su comunicazione e branding, innovazione dell'offerta e miglioramento dei processi.

### **Un settore da leggere per combinazioni, non per categorie rigide**

Uno degli elementi che emergono con maggiore chiarezza è che non tutte le imprese crescono nello stesso modo. Dimensione organizzativa, anzianità, numero di eventi gestiti, valore medio per evento e apertura geografica si combinano tra loro restituendo traiettorie differenti di sviluppo.

Si osserva, ad esempio, una distinzione importante tra chi lavora su volumi più elevati e ticket medi più contenuti e chi, al contrario, presidia eventi meno numerosi ma di valore unitario più alto. Allo stesso tempo, l'apertura a mercati più ampi e internazionali si associa più spesso a valori medi per evento superiori e a orizzonti di pianificazione più lunghi, segnalando che la complessità del progetto cresce quando cresce la distanza dal mercato locale e aumenta il contenuto esperienziale e personalizzato del servizio.

Molto rilevante è anche il rapporto tra tipologie di eventi e organizzazione dell'attività nel corso dell'anno. Wedding, destination wedding e celebrazioni private tendono a concentrare maggiormente il carico operativo in alcuni periodi, mentre il corporate contribuisce più spesso ad ampliare la distribuzione temporale delle attività, soprattutto nelle location e in parte nei servizi. Questo significa che la composizione del portafoglio eventi non incide solo sul fatturato, ma anche sulla continuità operativa e sulla capacità di distribuire meglio il lavoro nel corso dell'anno.

Nel complesso, il settore non va letto soltanto per categorie professionali, ma per combinazioni di scelte: mercati serviti, intensità del privato, mix di eventi, capacità di pianificazione e posizionamento.

### **Modelli di business e funzionamento della filiera**

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la varietà dei modelli di business che coesistono all'interno degli stessi macro e micro-settori. Non basta quindi sapere se un'impresa è una location, un'organizzazione o un fornitore di servizi per comprendere fino in fondo come compete e quali traiettorie di sviluppo può esprimere. All'interno di ciascuna tipologia di attività convivono infatti profili differenti per maturità digitale, capacità di pianificazione, posizionamento competitivo e strutturazione organizzativa.

L'analisi individua quattro modelli ricorrenti: l'Artigiano del Lusso, l'Impresa Digitale, il Professionista Affidabile e l'Operatore Reattivo. Il dato più importante è che nessuno di questi coincide perfettamente con un settore specifico: i cluster attraversano trasversalmente il comparto. Ne emerge quindi un quadro in cui non esiste un unico settore vincente, ma modi diversi di stare nel mercato, con punti di forza, criticità e prospettive differenti.

Il profilo digitalmente maturo mostra performance mediamente più forti su alcune variabili di output, distinguendosi per maggiore esposizione al mercato privato, più elevata internazionalizzazione, produttività tipica superiore e aspettative di crescita più favorevoli. Ma questo non rende secondari gli altri modelli. Gli l'Artigiano del Lusso presidiano con forza le leve della differenziazione, dell'esclusività e della personalizzazione. I il Professionista Affidabile mantengono buone capacità di pianificazione, pur risultando più esposti alla pressione su costi e marketing. I l'Operatore Reattivo, infine, appaiono più fragili, ma mostrano anche segnali di trasformazione e una volontà di investimento che suggerisce un potenziale evolutivo.

La conclusione che ne deriva è chiara: il settore ha bisogno di politiche, strumenti e forme di rappresentanza capaci di intercettare esigenze diverse, perché attori differenti riescono comunque, in modi differenti, a offrire un servizio competitivo al mercato.

Su questa lettura si innesta anche il tema del funnel della filiera. L'analisi temporale mostra che, nel campione WIM, l'organizzazione entra mediamente prima nel processo, svolgendo la funzione di regia iniziale. Location e fornitori seguono in una fase successiva. Ma quando l'evento cresce in complessità, valore simbolico e apertura internazionale, il funnel si allunga e cambia struttura: la location tende a entrare sempre più presto, fino a diventare insieme all'organizzazione uno dei motori iniziali del progetto, mentre i fornitori restano più spesso agganciati alla fase di implementazione.

Questa evidenza restituisce una lettura dinamica della filiera: non una sequenza fissa, ma un sistema che cambia in funzione del tipo di evento e del suo posizionamento. In questo senso, il lavoro aiuta a leggere il mondo degli eventi privati non come una semplice somma di attività, ma come un ecosistema articolato, interdipendente e strategicamente rilevante.

L'auspicio è che questo primo lavoro di inquadramento teorico e di verifica empirica possa essere un utile strumento per agire su tre livelli:

- le imprese - impegnate a individuare il modello di business più coerente con il loro mercato e con impegnative sfide competitive in uno scenario sempre più complesso e mutevole;
- la filiera - intesa come rete di attori diversi che creano valore co-progettando e gestendo eventi privati dove la singola impresa è solo parte di un complesso più ampio di risorse e competenze;
- gli attori istituzionali - impegnati, a livello regionale e nazionale, a supportare lo sviluppo di un settore che ancora soffre di un pieno riconoscimento della propria identità, e che merita azioni di supporto attraverso azioni di coordinamento e di valorizzazione sia su base locale che internazionale.

