



Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese

Cattedra Marketing Territoriale

*I GRANDI EVENTI SPORTIVI
COME STRUMENTO DI MARKETING TERRITORIALE
PER IL TURISMO*

RELATORE

Prof. Matteo Caroli

CANDIDATA

Martina Di Mario

Matr. 658331

CORRELATORE

Prof. Roberto Dandi

ANNO ACCADEMICO 2016 - 2017

*“The most important thing
in the Olympic Games
is not winning but taking part;
the essential thing in life
is not conquering but fighting well”*

Pierre De Coubertin

INDICE:

INTRODUZIONE	pag. 6
PARTE PRIMA: LO SPORT & GLI EVENTI	
CAPITOLO 1: I GRANDI EVENTI	
1.1 I Grandi Eventi	pag. 11
1.2 Classificazione dei Grandi Eventi	pag. 13
1.3 Perché ospitare i Grandi Eventi	pag. 19
1.4 Il marketing dei Grandi Eventi	pag. 21
1.5 L'eredità dei Grandi Eventi	pag. 24
<i>Impatto economico</i>	pag. 25
<i>Impatto socio – culturale</i>	pag. 26
<i>Impatto psicologico e d'immagine</i>	pag. 27
<i>Impatto fisico – ambientale</i>	pag. 27
<i>Impatto politico</i>	pag. 28
<i>Impatto turistico</i>	pag. 29
CAPITOLO 2: LO SPORT E L'EVENTO SPORTIVO	
2.1 Lo Sport	pag. 32
<i>Lo sport come miglioramento psico – fisico</i>	pag. 33
<i>Lo sport come pratica sociale</i>	pag. 34
<i>Lo Sport come attività competitiva</i>	pag. 36
2.2 Lo Sport dal punto di vista economico e giuridico	pag. 39
<i>Il profilo economico</i>	pag. 39
<i>Il profilo giuridico</i>	pag. 40

2.3 Il “Valore Aggiunto” degli Eventi Sportivi	pag. 43
2.4 Sport & Media	pag. 45
<i>Il mezzo televisivo</i>	pag. 46
<i>Il “problema” dei mass media</i>	pag. 49
2.5 Il Marketing Sportivo	pag. 51
<i>L’evoluzione del marketing sportivo</i>	pag. 53
<i>La convergenza sportiva</i>	pag. 56

PARTE SECONDA: GRANDI EVENTI SPORTIVI & TURISMO

CAPITOLO 3: IL TURISMO SPORTIVO

3.1 Il movimento turistico	pag. 60
<i>I numeri del turismo</i>	pag. 63
3.2 Il Turismo sportivo	pag. 66
<i>Il futuro del turismo sportivo</i>	pag. 69
3.3 Il Marketing del Turismo Sportivo di Spettacolo	pag. 71

CAPITOLO 4: CASE STUDY

4.1 Barcellona & I Giochi Olimpici 1992	pag. 73
<i>Excursus storico</i>	pag. 73
<i>Opere realizzate</i>	pag. 73
<i>Impatti sul turismo</i>	pag. 75
4.2 Trapani & la Louis Vuitton Cup 2005	pag. 79

<i>Opere realizzate</i>	pag. 79
<i>Manifestazioni collaterali</i>	pag. 80
<i>Numeri dell'evento sportivo</i>	pag. 81
4.3 Casi a confronto	pag. 84
4.4 Roma & La Ryder Cup 2022	pag. 86
<i>Formula</i>	pag. 86
<i>L'industria golfistica</i>	pag. 87
<i>Il progetto di Roma</i>	pag. 88
<i>Aspettative</i>	pag. 90
CONCLUSIONI	pag. 92
RINGRAZIAMENTI	pag. 94
ACRONIMI ED ABBREVIAZIONI	pag. 96
INDICE DELLE FIGURE	pag. 98
INDICE DEI GRAFICI	pag. 98
INDICE DELLE TABELLE	pag. 99
BIBIOGRAFIA	pag. 100
SITOGRAFIA	pag. 104

Introduzione:

Il presente lavoro tratta il tema dei Grandi Eventi Sportivi come promotori e strumenti di trasformazioni territoriali, al fine di acquisire una maggiore competitività internazionale a livello di attrazione turistica.

Nell'attuale contesto globale – dove le distanze tra le aree geografiche diminuiscono ed aumenta la mobilità degli individui, delle organizzazioni e delle risorse materiali e immateriali – i territori, le grandi città, le regioni, i sistemi-paese sono chiamati a sviluppare sistemi di offerta attrattivi per determinati insiemi di domanda. In tal modo:

- si stimola l'offerta territoriale ad evolvere nel senso di massima creazione di valore per la domanda;
- si creano le condizioni che favoriscono il “radicamento” della domanda, inteso come stabilizzazione e progressiva qualificazione della sua presenza nel territorio;
- si attivano meccanismi per “catturare” da tale domanda i fattori che contribuiscono allo sviluppo sostenibile del territorio.

Per tale ragione un territorio si affida al marketing territoriale in quanto è un metodo e un insieme di strumenti operativi per gestire i processi di rafforzamento dell'attrattività dell'offerta territoriale (Caroli, 2014). Si sviluppa, così, in parallelo, anche la competizione tra i territori che sono spinti ad agire secondo logiche strategiche *market driven*, che orientano l'attività e gli obiettivi di tutti gli stakeholder del territorio. È perciò necessario lo sviluppo di un approccio di marketing territoriale inteso quale “processo finalizzato alla creazione del valore per una collettività composta dall'insieme di individui, che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini” (Cercola, 1999).

In quest'ottica un importante strumento di marketing territoriale è l'ospitare i “Grandi Eventi” perché, per la loro importanza e risonanza, sono in grado di dare una forte spinta ai processi evolutivi del territorio, rafforzarne l'immagine e l'identità e favorirne il rinnovamento infrastrutturale.

Gli eventi, nella maggior parte dei casi, nascono dalla tradizione storica e culturale del territorio, sono perciò programmati per valorizzare progressivamente gli elementi attuali dell'area che li ospita. Secondo Caroli gli eventi sono una manifestazione del “prodotto territorio” e al tempo stesso possiedono un intrinseco potere di comunicazione e questa doppia valenza li rende strumenti di marketing di grande efficacia agli occhi dei “manager del territorio”. Per la professoressa Ostillio¹ il grande evento è una “cassa di risonanza per il territorio” ed afferma che la gestione di tali manifestazioni rappresenta un'importante opportunità per stabilire dei contatti con potenziali investitori, accrescere il senso di appartenenza dei residenti del luogo, produrre interventi finanziari da parte delle autorità, creare posti di lavoro, e così via. Roche già nel 1992

¹ M. C. Ostillio, 2000, “*La comunicazione territoriale*”, in Ancarani F., Valdani E. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Egea.

definiva gli eventi come *urban phenomena* e successivamente Kotler² riconosce gli eventi come una delle tre categorie di strumenti di comunicazione e di costruzione dell'immagine di un luogo, insieme agli *slogans*, ai temi e al posizionamento, da un lato, e ai simboli visivi dall'altro. Ferrari³ sostiene, a sua volta, che “*una comunicazione basata su componenti dell'offerta cittadina, come eventi artistici, culturali, sportivi, religiosi o di altro tipo, rappresenta una forma di comunicazione molto più valida rispetto alle politiche di comunicazione implicita*”. L'evento è, in tutto e per tutto, comunicazione: la rilevanza degli eventi, come efficaci strumenti di comunicazione in un'ottica di marketing territoriale, in particolare rispetto alle realtà cittadine, è ormai riconosciuta da più parti.

Possiamo affermare che i Grandi Eventi svolgono un ruolo importante come catalizzatori di trasformazioni territoriali ed anche come “seduttori” di turisti. Essi possono attrarre nuovi visitatori, innalzando l'*awareness* della destinazione, aiutare a destagionalizzare i flussi turistici e allungare il periodo di permanenza media dei turisti e quindi l'evento diviene un vero e proprio strumento cognitivo da “*poter utilizzare nel processo di creazione e diffusione dell'offerta territoriale*”⁴.

Il lavoro si articola in due parti. La prima – dal titolo “Sport & Eventi” – richiama, al capitolo iniziale, l'attenzione sugli eventi: proponiamo una serie di definizioni tratte dalla letteratura di riferimento e una classificazione sulla base dei loro attributi; successivamente andiamo ad analizzare il marketing di riferimento, ovvero la sistematica attività di pianificazione, organizzazione e controllo degli eventi; infine ci soffermiamo sulle ragioni della loro organizzazione in riferimento alla natura dell'eredità che lasciano. Nel secondo capitolo, vista la natura complessa ed estremamente articolata del fenomeno sportivo, abbiamo cercato di fornire una definizione di sport, per poi effettuare una disamina su cosa è oggi lo sport e cosa esso rappresenti per la società, senza tralasciare una riflessione sulla sua natura economica-giuridica. Concludiamo con l'analisi del rapporto tra lo sport e il mondo dei media e con la trattazione del marketing degli eventi sportivi, branca specifica della macro area del marketing degli eventi, definito come funzione del processo di *event management* che si preoccupa più strettamente dei partecipanti e dei visitatori dell'evento, comprendendone i bisogni e le motivazioni, sviluppando prodotti che incontrano questi bisogni, e costruendo un programma di comunicazione che esprime propositi e obiettivi dell'evento.

Nella seconda parte – dal titolo “Grandi Eventi Sportivi & Turismo” – si analizza la stretta relazione esistente tra questi due fenomeni che ha portato, nel tempo, a parlare di un vero e proprio turismo basato sugli eventi, l'*event tourism*. Se all'inizio sembravano appartenere a sfere d'interesse economico e sociale assolutamente diverse, si sono sviluppati con percorsi simili ed oggi, a seguito di numerose ricerche empiriche, i due settori sembrano essere strettamente correlati, tanto da poter essere definiti, quasi, parti di un unico sistema che genera un unico output. Nel terzo capitolo, dopo un excursus sul movimento turistico,

² P. Kotler et alii, *Marketing place. Europe*, Prentice Hall, London, 1999

³ S. Ferrari, (2002), *Event marketing: i grandi eventi del marketing e gli eventi speciali come strumenti di marketing*.

⁴ C. Golinelli, M. Simoni, “*La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio*”, *Sinergie* n. 66, Gennaio – Aprile 2005.

con particolare riferimento all'Italia, trattiamo il Turismo Sportivo in un'accezione teorica ben precisa: è una disciplina autonoma in cui l'esperienza turistica – formata da spostamento, destinazione e modalità del soggiorno – deve essere al servizio dell'esperienza sportiva, la quale è alla base del progetto turistico e non ne costituisce solo un elemento.

Nel quarto e ultimo capitolo, si esamina questo rapporto dal punto di vista pratico attraverso degli esempi reali, studiando in primis due casi del passato:

- I XXV Giochi Olimpici ospitati a Barcellona nel 1992;
- Gli *acts* 8 e 9 della Louis Vuitton Cup 2007.

Questi due casi sono propedeutici per esaminare il terzo evento che dovrà ancora svolgersi, ma sul quale si nutrono grandi aspettative:

- La Ryder Cup 2022 che si terrà a Roma.

Per quest'ultimo si utilizzano principalmente le stime effettuate dalla F.I.G. per la candidatura al torneo e da studi sul settore golfistico, per comprendere come la città eterna possa riqualificarsi al meglio sulla scena del turismo internazionale e diventare una meta turistica per i golfisti.

Per il presente lavoro sono state utilizzate varie fonti: libri, riviste specializzate, siti internet, lezioni universitarie di diritto sportivo, e, infine, bozze ed interventi tratti da convegni che hanno avuto come tema l'organizzazione degli eventi. Per quanto riguarda la tipologia di tali fonti, esse afferiscono sia al marketing in generale, sia a suoi ambiti di applicazione specialistica tra cui il marketing territoriale, turistico, dei servizi e degli eventi. Per le specifiche dei vari sport e per i dati statistici si è attinto ai relativi siti internet.

PARTE 1:

LO SPORT & GLI EVENTI

CAPITOLO 1:

I GRANDI EVENTI

“Un evento speciale è un evento che si verifica una sola volta o non frequentemente al di fuori del normale programma o delle attività di uno sponsor o di un soggetto organizzatore. Per il consumatore, un evento speciale è un’opportunità per un’esperienza di piacere, sociale o culturale non rientrante nel normale ventaglio di scelte o fuori dall’esperienza quotidiana”.

Donald Getz 1991

1.1 I Grandi Eventi:

I grandi eventi non sono un'invenzione moderna ma sono sempre esistiti sin dall'antichità e la loro nascita risale al 776 a.C. ad Olimpia quando furono organizzati i Giochi Olimpici Antichi, che erano celebrazioni atletiche e religiose quadriennali durante le quali perfino le guerre erano sospese.

Sono manifestazioni di rilievo programmate che coinvolgono gli interessi di un ampio pubblico e derivano dalla tendenza naturale dell'uomo, all'incontro e al confronto, che lo spinge ad aggregarsi attorno ad una motivazione comune, per condividere un momento sociale di elevata importanza per la collettività di appartenenza.

Negli ultimi tempi i grandi eventi sono diventati un fenomeno di grande attualità, tale da mobilitare diversi ricercatori e, più in generale, la comunità scientifica internazionale portando allo sviluppo di una letteratura di riferimento. Nonostante siano considerati un volano per l'attrattività e la competitività delle città e dei territori ospitanti, non si è giunti, ancora oggi, ad una definizione di mega o grande evento che fosse condivisa, unica e coerente ma, al contrario, se ne sono riscontrate differenti e spesso contrastanti. Gli autori, in particolare, ne evidenziano alcune specifiche caratteristiche senza giungere ad una definizione esaustiva. Vediamone alcune:

- ✚ Getz⁵ (1991) definisce un evento speciale come un avvenimento che si verifica una sola volta o che può ripetersi occasionalmente, costituendo un'eccezione ad una programmazione consueta di un soggetto organizzatore e alle abituali attività di uno sponsor; per il consumatore, è un'opportunità per un'esperienza di piacere, sociale o culturale, al di fuori della normalità e delle esperienze di tutti i giorni.
- ✚ Goldblatt⁶ (1997) afferma che l'evento è *“riconoscibile in uno specifico momento temporale per l'intenzione e per i rituali svolti al fine di soddisfare bisogni”*.
- ✚ McDonnell⁷ (1999) reputa che gli eventi siano *“rituali specifici o celebrazioni che sono consciamente programmate e realizzate per rimarcare occasioni in qualche modo speciali”*.
- ✚ J.R.B. Ritchie⁸ (2000) parla di grandi eventi come occasioni importanti, organizzati una o più volte, di durata limitata, strumentali ad accrescere la consapevolezza, l'immagine e l'economia di una località turistica. Il successo di tali eventi dipende dalla loro unicità, importanza o portata al fine di creare interesse e suscitare attenzione.
- ✚ Douglas ed altri⁹ (2001) ritengono che gli eventi risponderebbero al bisogno di una comunità di *“celebrare momenti o caratteristiche del proprio modo di intendere la vita o la storia”*.

⁵ D. Getz, 1991, *Festivals, Special Events and Tourism*. Van Nostrand Reinhold, New York.

⁶ J.J. Goldblatt, 1997, *“Special events: best practices in modern event management”*.

⁷ I. McDonnell, 1999, *“Festival and special Event Management”*.

⁸ J.R.B. Ritchie, J. Yangzhou, 2000, *“The role and impact of Mega Events and attractions on National and Regional Tourism: a conceptual and methodological overview”*, paper for 37th AIST Congress, *Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme*, Calgary, 1987.

⁹ Citato in S. Cherubini e S. Pattuglia, *“Comunicare con gli eventi”*.

- ✚ Cocco e Pozzi¹⁰ (2001) qualificano l'evento come una “*manifestazione pubblica resa nota al fine di attirare l'attenzione e di suscitare l'interesse nei confronti dell'azienda o dell'ente che la organizza e che prevede la partecipazione di un pubblico interessato ai contenuti esposti*”.
- ✚ Dansero e Segre (2002) trattano i grandi eventi come avvenimenti *una tantum* o ripetuti e con un carattere ipnotico: attirano l'attenzione di milioni di spettatori di tutti i paesi; muovono migliaia di persone che vogliono vivere direttamente l'evento; richiedono alle località ospitanti trasformazioni anche profonde per accogliere al meglio l'evento e mostrare così ad un pubblico internazionale e tendenzialmente globale il proprio volto migliore.
- ✚ Behrer e Larsson¹¹ (2009) definiscono gli eventi come delle “*attività che consentono di raggiungere un target in un preciso luogo e tempo; come delle riunioni dove si indirizzano dei messaggi e si svolgono attività ricreative*”.

Da questa pluralità di definizioni si evidenzia che i grandi eventi:

- sono unici in quanto fuori dalla routine quotidiana;
- sono esperienze di piacere, culturali e celebrative volte alla soddisfazione di bisogni;
- sono socializzanti in quanto attraggono molte persone che si riuniscono insieme per un determinato fine;
- hanno breve durata o comunque limitata e possono essere occasionalmente ripetuti;
- hanno carattere comunicativo e quindi possono essere usati come efficienti strumenti di comunicazione;
- sono accentratori di interessi economici;
- sono un'occasione unica, per le località ospitanti, di farsi conoscere e apprezzare in tutto il mondo, quindi l'evento stimola la *host city* ad avviare programmi di riqualificazione ed ammodernamento.

Possiamo, in sintesi, definire un grande evento come una manifestazione di durata limitata nel tempo e di diversa natura - culturale, economica, istituzionale, sportiva, ricreativa, folkloristica, scientifica – capace di affascinare e coinvolgere un vasto numero di utenti finali, generalmente differenziato, e di mettere in gioco persone, risorse, valori, dinamiche globali e locali in un dispositivo complesso, non privo di tensione e ambiguità. Le implicazioni ad esso legate possono avere effetti a lungo termine, sia nella fase di preparazione, sia nelle conseguenze permanenti fisicamente legate al territorio.

¹⁰ Cocco e Pozzi, “*I servizi di base: l'organizzazione di eventi*”, Mc GrawHill, Milano, 2001.

¹¹ Behrer e Larsson in S. Cherubini, E. Bonetti et al., “*Il Valore degli Eventi*”, Franco Angeli, Milano, 2009.

1.2 Classificazione dei Grandi Eventi

Molti sono i termini utilizzati in letteratura per parlare degli eventi: *mega events*, *hallmark events*, *major events*, *special events*, *festivals*, *sport events*, *national events*, ecc.. Tali termini sono stati usati, a volte come sinonimi, a volte per indicare avvenimenti diversi e quindi ogni autore ne ha fatto una classificazione differente evidenziando l'attributo che riteneva più rilevante. Ragion per cui ancora oggi non c'è una classificazione univoca e condivisa, ma un dibattito volto ad analizzare la molteplicità di manifestazioni che si possono celare dietro a questa etichetta.

Il primo attributo che emerge è la **dimensione**, infatti si è soliti equiparare il termine “mega evento” ad avvenimenti grandi come Olimpiadi, Fiere Mondiali e ad altri eventi internazionali. Questa viene intesa come la capacità di attrarre numerosi visitatori da fuori territorio, per cui un *mega event* è quello in grado di far convogliare milioni di spettatori da tutte le parti del mondo. A tal proposito Marris (1987) afferma che il *mega event* per essere tale deve:

- attrarre almeno un milione di visitatori,
- avere un costo di almeno 500 milioni di dollari canadesi, o 750 milioni di marchi tedeschi o 2.500 mln di franchi francesi,
- essere considerato un "*must-see*", imperdibile, che crea il bisogno assoluto di partecipazione.

Spilling (1996), sempre in riferimento al *mega event*, ribadisce e puntualizza che questo attrae milioni di persone, comporta notevoli investimenti infrastrutturali e crea una forte domanda di servizi associati. In quest'ottica, però, si deve considerare la superficie della città ospitante, poiché per una modesta città anche un piccolo festival di musica può avere un impatto “mega” in termini di turisti e vantaggi economici.

Un secondo attributo è il **drawing power**, ovvero il potere di richiamare attenzione, e si riferisce al tipo di pubblico che l'evento richiama: regionale, nazionale o internazionale. Getz (1991) suddivide gli eventi in ordine decrescente rispetto alla loro capacità di attrarre visitatori: *Mega-events*, *Regional events*, *Local events*, *Touring events*.

Il **tema** dell'evento costituisce un ulteriore attributo relativo alla classificazione, che aiuta ad identificare ciò che l'evento comporta e dà subito l'idea di quello che lo spettatore si troverà ad assistere: *Sport event*, *Political event*, *Religious event*, ecc.. A volte, però, il nome dell'evento non riflette la pluralità delle attività e delle esperienze fornite dall'evento stesso e quindi il tema, afferma Getz (1991a), va derivato dal titolo della manifestazione.

Altri elementi di distinzione per catalogare gli eventi possono essere: la **frequenza**, distinguendo tra *Festivals* che si tengono ogni anno, e *Special events*, che si ripetono ad intervalli temporali regolari (Hall, 1992). In quest'ottica le Olimpiadi sono *Special events* perché non si disputano tutti gli anni, ma si ripetono ogni quattro; la **durata**, distinguendo tra *local festivals* se durano uno o più giorni, e *world exposition* se l'evento ha durata mensile. Il Tourism South Australia (1990), invece, distingue gli eventi in base al **ruolo del pubblico**, ovvero alla sua partecipazione durante il suo svolgimento: nei *Festivals* si tende a

massimizzare il coinvolgimento del pubblico nell'esperienza, mentre nei *Special events* il pubblico è spettatore.

La definizione di evento, che sia *special*, *mega* o altro, dipende dal punto di vista di chi lo descrive. Per alleviare questa confusione e sviluppare un quadro tipologico di *special events*, L. K. Jago (1997) ha analizzato gli articoli pubblicati dai diversi autori, riportando di volta in volta quando un determinato attributo era associato a un differente tipo di evento.

Una sintesi dei risultati di questa ricerca è presentato nella tabella 1, la quale permette di associare il tipo di evento alla caratteristica che questo deve avere sulla base dell'opinione di ciascun autore. Purtroppo neanche questa classificazione è esaustiva, perché spesso gli autori hanno utilizzato a piacere, termini differenti come sinonimi.

Tabella 1: Attributi di Eventi Speciali identificati nella letteratura

ATTRIBUTI	Attributi di Eventi Speciali identificati nella letteratura																				
	Getz (1991, 1997)	Ritchie (1984); Ritchie e Yangzhou (1987)	Hall (1991, 1992)	Tourism Canada (1989, 1990 and undated)	Goldblatt (1990) Geier (1986)	Mules e Faulkner (1996)	Rooney (1988)	Marris (1987)	Spilling (1996)	Ritchie (1996)	Burus, Hach e Mules (1986)	Zwolak (1987)	Torkildsen (1992)	Youell (1995)	Law (1993)	Bos, Van Der Kamp e Zom (1987)	Shultis, Johnston e Twynam (1994)	Mihalik (1994)	Light (1996)	Dimanche (1997)	Walle (1996)
Attrarre turisti o sviluppo turistico	S	H	H	F		S	M	M	M	M	H	H			S	E	H	M	S	M	
Essere di breve durata	S	H	H	F	S				M	S	H	H	J	E	S	E	H		S	M	
Essere una tantum o infrequente	S	H	H	F					M	S	H	H		E	S	E	H	M	S	M	
Innalzare l'immagine della regione	S	H	H			S			M	S	H	H	J	E	S		H	M	S	M	
Attrarre l'attenzione dei media	M	H	M			S	M		M	M			J		S			M		M	
Avere un grande impatto economico	M	H		T		S		M	M	S		H								M	M
Attrarre grandi masse	M		M					M	M			H	J		S					M	M
Avere un tema	F			F						S				E	S	E			S		M
Implicare prestigio e status	M	H	H					M	M			H			S		H				
Lasciare eredità /rinnovamento urbano	M	M	H						M						M			M	S	M	M
Incorporare festival o altri eventi	F		H	T			M						J		S			M			M
Offrire un'esperienza sociale	S	H	H					M		S				E			H		S		
Essere fuori dall'ordinario	S				SS								J		S		H		S		
Essere unico	H	H	H						M			H					H		S		
Implicare grandi costi	M						M	M	M		H	H								M	
Essere di scala o attenzione Nazionale o Internazionale		H	M	T								H		E	M						
Implicare una celebrazione	F			F	S									E	S						M
Essere di grande scala	M		M			S				M					M						M
Essere pianificato / organizzato					S								J	E		E			S		
Offrire un'opportunità di turismo di piacere	S												J	E		E	H				
Implicare una domanda di servizi correlati					S				M		H						H				
Implicare tradizione / simboli / storia	H						M	M							S						
Essere aperto al pubblico	F			F												E					
Attrarre fondi verso la regione									M		H						H				
Essere relativamente grande	H		H																		M
Essere un'operazione non profit				F	S									E							
Assicurare colore /spettacolo	F														S						
Implicare denaro pubblico			H								H										
Essere legato a un luogo specifico	H						M														
Offrire un'esperienza di qualità	S														S						
Avere una forte reputazione	M							M													
Sollevere aspettative					S																
Svolgere tutte le attività in una regione				F																	
Avere un'atmosfera festosa/gioiosa	F																				
Offrire un'esperienza autentica	S																				
Avere un ingente budget di marketing												H									
Implicare costruzioni non di proprietà				F																	
Avere date predeterminate				F																	
Offrire un senso di misticismo							M														
Essere significativo	M																				
Implicare terreno consacrato							M														
Avere uno scopo																E					

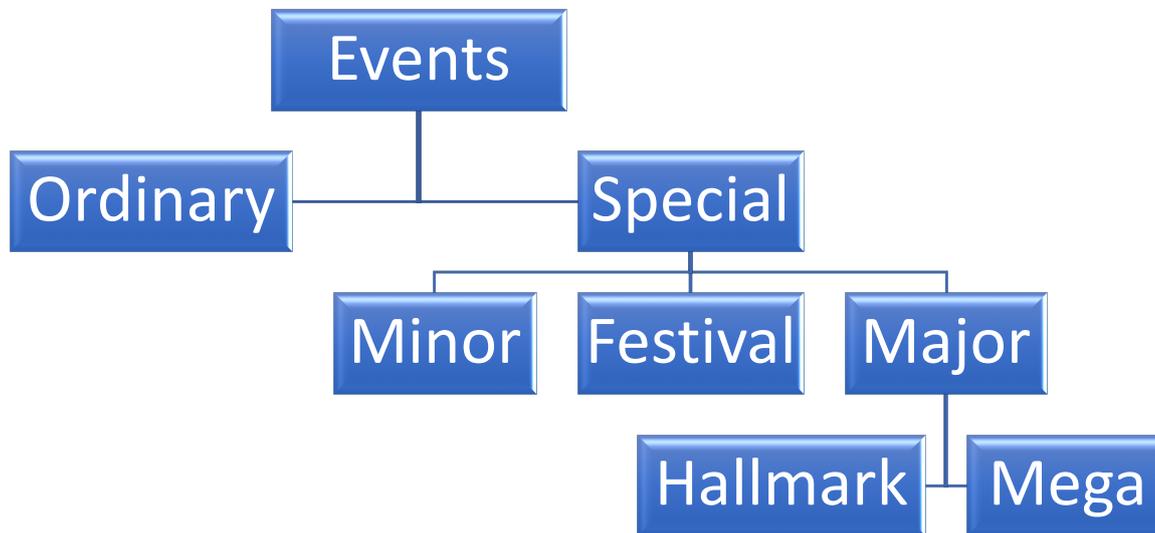
Fonte: L. K. Jago 1997

Legenda:

E = Event, **F** = Festival, **H** = Hallmark, **J** = Major Event, **M** = Mega Event, **S** = Special Event, **T** = Major Festival.

Inoltre, coerentemente con la letteratura, Jago propone una rappresentazione grafica (figura 1) che evidenzia le relazioni intercorrenti tra le varie categorie di eventi. Chiaramente ci saranno eventi che non si adattano perfettamente alla struttura, e non tutti gli autori la condividono nella sua totalità.

Figura 1: Event Framework



Fonte: L. K. Jago, 1997

Negli anni 2000, Maurice Roche¹² ha proposto una classificazione che è divenuta una delle più diffuse e riconosciute in letteratura, ripresa anche dal Comitato Olimpico Internazionale. Egli individua e classifica quattro tipologie di grandi eventi sulla base della loro **natura simbolica**:

- 1) *Mega Events*,
- 2) *Special Events*,
- 3) *Hallmark Events*,
- 4) *Community Events*.

A queste quattro differenti categorie sono associati diversi target e un differente coinvolgimento dei media, come riportato nella sottostante tabella 2.

¹² M. Roche, “*Mega Events and modernity*”, Routledge, London 2000.

Tabella 2: Tipologie di Grandi Eventi di Roche

Tipologia di evento	Esempio	Target	Interesse dei media
<i>Mega Events</i>	Expos, Olympics, World Cup (soccer)	Global	Global TV
<i>Special Events</i>	Grand Prix (F1), World Regional Sport (es. <i>Pan Am Games</i>)	World Regional or National	International or National TV
<i>Hallmark Events</i>	National sport event (es. <i>Australian Games</i>), Big City Sport/Festival	National Regional	National TV Regional TV
<i>Community Events</i>	Rural Town Event and Local Community Event	Regional/Local Local	Local TV/Press, Local Press

Fonte: Roche, 2000

Due anni dopo **Chito Guala**¹³ ordina gli eventi in otto categorie secondo tre variabili: 1) la portata dell'evento, 2) l'effetto mediatico, 3) la rilevanza delle trasformazioni territoriali compiute per allestirlo. La sua classificazione, riportata nella tabella 3, mostra una tassonomia che, rispetto a Roche, comprende un maggior numero di eventi differenti, prendendo in considerazione anche manifestazioni e grandi opere, le cui implicazioni economiche, turistiche e sociali vengono paragonate ad un vero e proprio evento. Grandi ristrutturazioni urbane, mostre d'arte, appuntamenti musicali e cinematografici, sono dunque in qualche modo "eventi", perché, direttamente o indirettamente, promuovono le città a diversi livelli.

¹³ C. Guala, "Per una tipologia dei Mega Eventi", 2002a.

Tabella 3: Tipologie di Grandi Eventi

Tipologia di evento	Esempio	Target	Copertura TV
Eventi «Mega & Media»	Olimpiadi estive/invernali, Finale coppa del mondo di calcio	Globale	Diretta TV
Mega Eventi	<i>Expo</i> mondiali	Globale	Servizi TV
Eventi Sportivi Speciali	Finali sportive specialistiche, Mondiali di Atletica, Mondiali di Sci <i>Grand Prix</i> (F1), Motociclismo, i Giochi Panamericani, <i>America's Cup</i>	Globale e/o Macro-Regionale	Diretta TV
Eventi Politici Speciali	<i>Summits</i> Internazionali (G7/G8)	Globale-Macro-Regionale	Servizi TV
Eventi Economici Speciali	Fiere Internazionali Specialistiche (Salone dell'auto, <i>Motorshow</i> , <i>Euroflora</i> , <i>Floralies</i> , Salone del Libro, Salone della Nautica)	Internazionale/ Nazionale	Servizi TV
Eventi Culturali Speciali	Festival del Cinema, Teatro, Balletto, <i>Networks</i> «città educative», «città europee della cultura», grandi mostre d'arte, <i>Tall Ships Race and Meetings</i>	Internazionale/ Nazionale	Servizi TV
Eventi Religiosi Speciali	Giubileo, Ostensione Sindone	Globale	Servizi TV
Grandi Opere	Alexanderplatz (Berlino), Millennium Dome (Londra) Guggenheim (Bilbao), Ponte Vasco Da Gama (Lisbona), recupero dei <i>waterfronts</i> (Baltimora, Barcellona, Genova)	Impatto Nazionale e Regionale	Servizi TV

Fonte: C. Guala, 2002

Ad oggi, entrambi gli schemi possono essere considerati incompleti a livello mediatico poiché grazie all'evolversi continuo della tecnologia, sono e saranno in uso mezzi di comunicazione sempre più innovativi: se all'inizio del 2000 la TV era il mezzo di comunicazione principale, oggi non possiamo trascurare l'uso dello streaming on line, che è in crescente aumento soprattutto tra i giovani.

1.3 Perché ospitare i Grandi Eventi

“Il Grande Evento è una languida promessa di un amante irresistibile, alla cui seduzione è difficile, se non impossibile sottrarsi” (Dansero e Segre 2002).

Da sempre le città ed i territori competono tra loro per attirare maggiori flussi finanziari e turistici, e soprattutto capitale umano qualificato, a tal fine è necessario che abbiano un’immagine innovativa e attraente. In quest’ottica il Grande Evento si propone come vetrina per la città e per i territori, poiché permette loro una sovraesposizione a livello globale e diventa così un utilissimo strumento di marketing territoriale: un mezzo per creare *landmark* necessari ad attirare investimenti a livello mondiale, così da agevolare e accelerare lo sviluppo e la promozione di una nuova immagine urbana. Non è quindi un caso che vengano sempre più considerati come delle opportunità per dotare le città ed i territori di nuovi spazi pubblici, di nuove attrezzature e per l’implementazione di strategie urbane finalizzate a lanciare processi di rinascita e riqualificazione dei territori (Mazzeo 2008). Inoltre essere sede di un grande evento può essere utile per promuovere eventi minori, già presenti sul territorio o nuovi, ospitandoli in contemporanea, aumentando così anche l’effetto di attrazione del grande evento.

Secondo il Rapporto Augier (2009), stilato per il governo francese, un grande evento:

- Crea visibilità in quanto permette la diffusione di un’immagine positiva a livello internazionale; attribuisce un marchio di fabbrica sinonimo di dinamismo, di vitalità e di creatività; conferisce un’immagine di efficacia e di efficienza al paese organizzatore; è un’occasione unica per promuovere l’accoglienza, la condivisione e lo scambio di esperienza tra i molteplici visitatori di paesi diversi.
- Crea valore perché mobilita e favorisce l’emergere dell’intelligenza collettiva con la condivisione di conoscenze ed esperienze permettendo la scoperta di nuovi talenti; genera importanti ricadute economiche e sociali con impatti diretti per l’economia delle città soprattutto durante l’evento.
- È un fattore di crescita e rilancio contribuendo a migliorare l’immagine del territorio ed a valorizzarne il patrimonio; costituisce l’occasione per mobilitare energie, risorse, capacità necessarie a prendere decisioni di investimento e di tipo organizzativo che altrimenti sarebbero posticipate, rinviate o ignorate.

Tuttavia ospitare un grande evento non è poi cosa così facile, molti sono gli errori in cui si può incorrere e dunque è necessario elaborare una strategia di gestione sistematica degli eventi di diversa tipologia e ampiezza. Sulla base di una proposta di Getz (2005, 2008, 2012a), ogni città, attraverso un *portfolio event approach*, dovrebbe riuscire a programmare in modo strategico, eventi di diverso tipo e dimensioni, che si svolgeranno in diversi momenti dell’anno e che richiameranno i consumatori desiderati. Il vantaggio di questo approccio è che permette di accumulare *know how*, per la gestione degli eventi, e infrastrutture a sostegno del sistema urbano, nonché di strutturare il territorio in modo da accrescere le sue dotazioni in vista di future candidature o eventi (Valentino, 2009).

Com’è evidente grandi sono le speranze e le attese che le città generalmente ripongono nei grandi eventi, ma spesso queste vengono disattese: dietro quello “*sguardo ammaliatore, il grande evento è un amante esigente,*

capriccioso e incostante, che dopo un lungo periodo di fidanzamento, il periodo di preparazione in cui la città si fa in quattro per ospitarlo nel miglior modo possibile, l'abbandona, lasciando la dote promessa che si rivela talvolta ben misera, se non addirittura ingombrante e inutile. Nonostante ciò, le città continuano a provarci, per quanto si facciano un po' più accorte e sfacciate, cercando già nel corteggiamento di carpire il maggior numero possibile di informazioni sulla possibile dote" (Dansero e Segre, 2002).

1.4 Il marketing dei Grandi Eventi

Il marketing degli eventi trova la sua origine nel marketing dei servizi, da cui trae molte delle sue caratteristiche soprattutto nel settore dei servizi edonistici per eccellenza, cioè quello delle arti e della cultura. Allo stesso tempo però non può essere considerato una semplice estensione, ma come un ambito operativo e disciplinare specifico a se stante.

Con l'espressione marketing degli eventi intendiamo la sistematica attività di pianificazione, organizzazione e controllo degli eventi, partendo dall'analisi delle opportunità e dei rischi, allo scopo di perseguire svariate finalità a breve, medio e lungo termine, attraverso la soddisfazione degli interessi dei molteplici *stakeholders* coinvolti. Vista la crescente competizione in questo settore, un approccio di marketing alla gestione degli eventi è diventato indispensabile per differenziare la propria offerta, con l'obiettivo ultimo di far apparire agli occhi del potenziale utente il superfluo come qualcosa di indispensabile nel proprio stile di vita.

Andiamo ora ad analizzare le componenti del marketing mix – le 4P – applicate al settore degli eventi:

- 1) Product:** in quest'ottica ci riferiamo a “pacchetti di servizi”, che di solito sono costituiti da un servizio centrale, che generalmente soddisfa l'esigenza principale del fruitore, e da alcuni servizi periferici, che accrescono il valore dell'esperienza e spesso spiegano la decisione di partecipare a quell'evento in particolare piuttosto che ad un altro. In alcuni casi, però, si può avere un vero e proprio pacchetto di attrazioni, per cui l'evento è in realtà solo un'etichetta che riunisce un insieme di manifestazioni, celebrazioni e iniziative di vario genere.

Il servizio di base è l'esperienza offerta al partecipante, mentre i servizi periferici possono essere distinti tra i servizi di facilitazione e quelli ausiliari¹⁴. I primi eludono dalla partecipazione in senso stretto, ma sono essenziali perché questa effettivamente si realizzi. Sono relativi a tutto ciò che riguarda l'accessibilità all'evento come l'erogazione di informazioni e la gestione delle prenotazioni, per cui si concentrano, soprattutto, nelle fasi che precedono l'evento vero e proprio, costituendo di fatto il primo contatto che il potenziale fruitore ha con l'evento e con l'ente promotore. I servizi ausiliari invece sono quelli che differenziano l'offerta perché forniscono quel valore aggiunto in grado di creare una preferenza e di accrescere i livelli di soddisfazione e la qualità percepita dal consumatore. Sono servizi ausiliari per esempio la ristorazione, l'ospitalità e tutte le ulteriori opportunità di intrattenimento che arricchiscono l'offerta di base.

- 2) Place:** è il luogo in cui è possibile usufruire del servizio; quindi, all'interno del marketing degli eventi, si intende la sede dell'evento, in cui i partecipanti si devono necessariamente recare se vogliono assistere in prima persona alla manifestazione. In altre parole, è l'ambiente materiale in cui l'evento si svolge, cioè il luogo, gli edifici, l'arredamento e l'insieme degli strumenti necessari per il

¹⁴ Sonia Ferrari, “*Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*”, Cedam Padova, 1997.

suo corretto svolgimento.

- 3) **Promotion:** è la strategia del *communication mix*, cioè la scelta dei messaggi e degli strumenti da utilizzare per promuovere l'iniziativa. Dato che l'evento è una prestazione futura non verificabile e non valutabile in anticipo, la comunicazione ha un peso rilevante nella creazione delle aspettative dei partecipanti e quindi deve essere coerente con quelle che sono le effettive potenzialità dell'evento, per evitare delusioni e di ledere il rapporto di fiducia con i consumatori. Inoltre la comunicazione dei servizi ha una componente informativa essenziale: tutta la campagna di comunicazione deve essere volta a far conoscere l'esistenza dell'evento e il suo funzionamento, poiché un evento non conosciuto da parte del pubblico è come se non esistesse anche perché la possibilità che una persona si imbatta per caso in una manifestazione è molto ridotta. La creazione dell'immagine è quindi fondamentale: questa influisce sul livello di interesse da parte del pubblico, così come, a loro volta, il target a cui la manifestazione esplicitamente si rivolge e i soggetti a vari livelli coinvolti nell'iniziativa influiscono sull'immagine della manifestazione e quindi sarà determinante anche l'immagine dell'ente promotore dell'iniziativa e di tutti gli *stakeholders* che ruotano intorno ad essa. Se è vero che il prestigio, la notorietà e la reputazione dell'ente promotore e dei suoi partner sono variabili in grado di influenzare la partecipazione, è altrettanto vero che l'immagine dell'evento avrà inevitabili ricadute anche sul modo in cui gli utenti percepiranno l'impresa organizzatrice, il luogo ospitante, e tutte le altre imprese che hanno collaborato alla realizzazione della manifestazione. Nella creazione dell'immagine dell'evento e del suo relativo posizionamento sul mercato e nella mente del pubblico, si cerca di creare l'immagine di un'esperienza a cui l'individuo non può rinunciare, enfatizzandone il carattere di unicità ed eccezionalità; nel caso di eventi ricorrenti invece si tende ad enfatizzare la tradizionalità dell'appuntamento, facendo riferimento alle esperienze precedenti.
- 4) **Price:** dal punto di vista dei fruitori, non si riferisce solo alla spesa economica che devono sostenere, ma anche ai costi in termini di tempo richiesti per organizzare la partecipazione, per raccogliere informazioni, per gli spostamenti, e in termini di opportunità perse. Dal punto di vista dell'organizzatore stabilire l'ammontare del prezzo del biglietto o della quota di partecipazione è un compito delicato, sia perché incide significativamente sull'andamento della domanda, sia perché è difficile definire un giusto equilibrio tra il prezzo e una prestazione altamente intangibile. Di solito la definizione del prezzo tiene solitamente conto di una valutazione economica, vale a dire del confronto tra i costi sostenuti dall'organizzazione e i ricavi sperati in relazione agli obiettivi finanziari, e di una valutazione del mercato, cioè dell'effetto del prezzo sul posizionamento dell'evento nella mente dei potenziali consumatori e sulla loro inclinazione all'acquisto.

A queste che sono le tradizionali 4P del marketing mix, ne aggiungiamo una quinta fondamentale nel mondo degli eventi:

5) People: comprendendo sia il personale addetto all'evento, sia i partecipanti paganti all'evento. Il personale coinvolto, e in particolare quello di *front line*, è in grado di portare un contributo determinante al successo dell'iniziativa e alla soddisfazione del pubblico per il quale l'elemento a maggiore tangibilità di un'esperienza immateriale è proprio il tipo e la qualità di relazioni personali che riesce a instaurare con lo staff, il quale rappresenterà l'ente promotore e l'evento stesso agli occhi degli utenti, per cui deve essere consapevole dell'importanza del proprio ruolo e deve agire sempre con l'obiettivo di soddisfare il pubblico. Per quanto riguarda i partecipanti, un elemento essenziale è l'interazione tra di essi, in quanto è inevitabile che si instaurino relazioni reciproche. Anzi, proprio la natura sociale degli eventi, ed in particolare la possibilità di incontrare altre persone, costituisce una delle motivazioni primarie che spingono le persone ad assistere all'evento dal vivo e nel luogo in cui si svolge, anche se magari potrebbero farlo da casa attraverso la tv o altri strumenti di comunicazione.

1.5 L'eredità dei Grandi Eventi

“Il Grande Evento è un cataclisma naturale, annunciato con inesorabile precisione dai meteorologi, che si abbatte sulle città ospiti e sui loro territori, sconvolgendo la vita dei loro abitanti e lasciando spesso segni duraturi nel paesaggio e nella società locale. Tuttavia viene generalmente proposto e accolto come una manna dal cielo” (Dansero e Segre 2002).

Da alcuni anni l'attenzione degli studiosi si è focalizzata nel cercare di capire cosa accade dopo lo svolgimento di un grande evento. Nasce così il concetto di *eredità* definibile come tutto ciò che rimane come conseguenza del grande evento, che sopravvive ad esso, sia a livello tangibile – cambiamenti urbanistici e infrastrutturali - che intangibile – conoscenze acquisite e valori rafforzati. Determinare questi effetti post evento, per comporre un quadro tipologico di riferimento, non è per nulla facile, in quanto risulta molto complesso mettere a confronto mega eventi diversi e gli effetti da essi generati, poiché ogni manifestazione è unica e irripetibile.

La necessità di misurare in maniera quanto più possibile oggettiva l'eredità di un evento a grande impatto, ha portato allo sviluppo di metodologie utilizzate in altri ambiti, riconducibili a due principali approcci: l'approccio *top down* e l'approccio *bottom up*.

Nel primo caso si valuta se i cambiamenti, generati dall'elevato flusso di capitali, conducono alla crescita economica della città che ospita l'evento. La metodologia più semplice di questo approccio, prevede di confrontare le variabili economiche dell'area che ospita l'evento, *event case*, con quelle di un'area che ha le stesse caratteristiche di partenza ma non ospita l'evento, definita *without case*. L'eredità dell'evento sarà data dalle differenze tra l'*event case* e il *without case*. Un miglioramento di questo approccio va a valutare le differenze tra l'*event case* e il *control case*, ovvero lo sviluppo della stessa area se non avesse ospitato l'evento. Ovviamente la difficoltà di questa seconda alternativa è la raccolta dei dati, in quanto risulta difficile fare previsioni statistiche sullo sviluppo e/o evoluzione di un'area.

Nel secondo caso, invece, l'approccio è basato sul percorso di sviluppo delle città a lungo termine, per cui se ne analizza lo sviluppo, ipotizzando l'assenza dell'evento. In pratica vengono studiati una serie di aspetti che consentono di verificare la corrispondenza tra i piani di sviluppo della città, indipendenti dall'evento, e le strutture realizzate per l'evento stesso. Tale approccio vuole capire se l'evento si adatta o meno ai piani di sviluppo della città.

Tuttavia, non esiste uno schema univoco e predittivo di come i grandi eventi agiscano a livello locale: dipende da come la città gestisce e metabolizza le dinamiche e le spinte comuni sottese alla globalizzazione e alla competizione urbana. Quindi non ci resta che analizzare i principali ambiti in cui si ripercuotono le conseguenze dell'ospitare un grande evento, ma prima di tutto è importante evidenziare il rapporto direttamente proporzionale che esiste fra le dimensioni dell'evento e le implicazioni che esso comporta. Difatti, al crescere delle dimensioni e dell'importanza dell'evento, necessariamente cresce l'entità dell'impatto che quest'ultimo genera sul territorio che lo ospita. Gli eventi di piccole e medie dimensioni attirano l'attenzione di pubblici ristretti e non necessitano di particolari interventi infrastrutturali che alterano

l'urbanistica locale in modo permanente, di conseguenza l'impatto è abbastanza contenuto. Eventi di grandi dimensioni, invece, attirano l'attenzione di un considerevole numero di consumatori a livello internazionale, perciò necessitano di strutture idonee, spesso realizzate *ad hoc*, che entrano brutalmente e definitivamente a far parte del panorama urbanistico locale, creando un impatto estremamente elevato, sia in termini positivi che negativi.

La dimensione della *legacy* degli eventi più analizzata è senza dubbio quella di natura economica, ma non bisogna sottovalutare le implicazioni che colpiscono i territori anche a livello socioculturale, psicologico e d'immagine, fisico e ambientale, politico e amministrativo, turistico che andremo di seguito ad analizzare.

Impatto economico

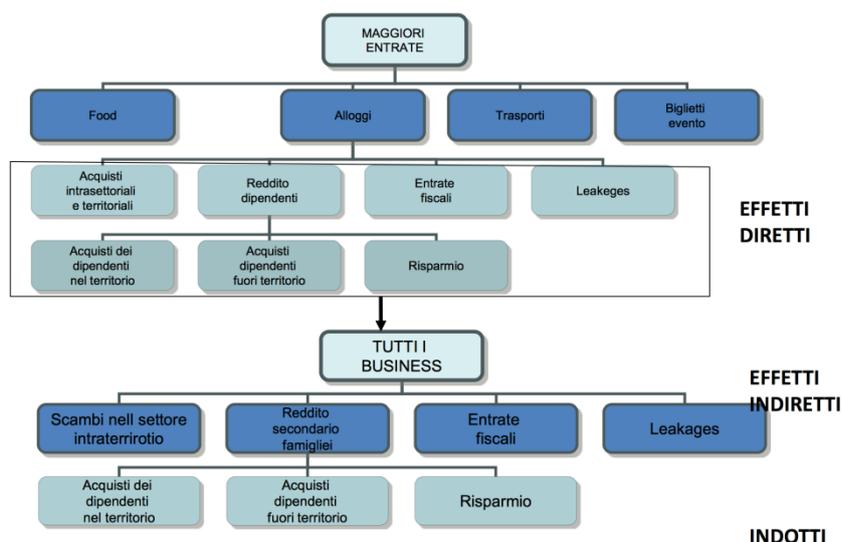
L'impatto economico risulta essere costituito da almeno tre diverse dimensioni valoriali (figura 2):¹⁵

- Valore diretto: è generato dal comportamento di spesa degli spettatori per partecipare all'evento. Sono comprese in questo ambito le spese per l'acquisto del biglietto, per il viaggio, per il pernottamento e per i servizi vari. A queste vanno aggiunte anche le spese imputabili all'organizzazione vera e propria della manifestazione: costi relativi all'allestimento degli spazi, alla comunicazione e promozione, alla fornitura di materiali, ecc.. Tutte queste attività generano sul territorio che ospita l'evento dei flussi finanziari "*event related*" che non si sarebbero manifestati in assenza dello stesso.
- Valore indiretto: è l'impatto generato dall'intero tessuto economico locale. Rappresenta le spese sostenute, sia dagli organizzatori, sia da tutte le imprese che hanno beneficiato degli effetti diretti legati alle spese dei visitatori. In pratica per rispondere alla crescente domanda di servizi, queste imprese hanno necessariamente implementato le loro attività economiche in termini di approvvigionamento, risorse umane, ecc. andando così a stimolare, a loro volta, l'economia locale rivolgendosi ai fornitori presenti nell'area ospitante.
- Valore indotto: è l'impatto derivante dal cambiamento nei livelli di reddito e di spesa della comunità ospitante, diretta conseguenza della generazione di valore diretto ed indiretto. All'aumento della richiesta di beni e servizi, le imprese potenziano i loro sistemi produttivi, chiedono maggiori straordinari o aumentano la forza lavoro, di conseguenza crescono i livelli di reddito e con essi la capacità di spesa dei lavoratori. Questo processo, quando interessa la realtà economica presente sul territorio che ospita l'evento, genera un'importante effetto moltiplicatore in grado a sua volta di generare benefici in termini di vendite, di produzione e di nuova occupazione.

I complessivi impatti economici non si devono confondere con i benefici finanziari netti di un evento, in quanto l'evento stesso può innescare un elevato tasso turistico con un aumento della spesa da parte dei visitatori, ma allo stesso tempo può produrre ricavi inferiori ai costi sopportati per ospitarla.

¹⁵ S.Cherubini, E.Bonetti et al., "*Il Valore degli Eventi*", Franco Angeli, Milano, 2009.

Figura 2: Gli effetti diretti, indiretti e indotti degli eventi



Fonte: http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/SGROI_1852/Dispensa_21.pdf

Impatto socio-culturale

Essere al centro del mondo per una o più settimane - a seconda della durata dell'evento - e organizzare una manifestazione di successo incrementa l'orgoglio civico e l'entusiasmo della comunità locale, nonché rafforza il tessuto sociale, grazie all'impegno della collettività e allo sviluppo di interessi e attività. Per esempio, le infrastrutture e i servizi realizzati ai fini dell'evento, possono poi essere riutilizzati a beneficio dei residenti migliorandone la qualità della vita, e in conseguenza di ciò, possono maturare un atteggiamento favorevole alla realizzazione di quell'evento. Inoltre, come nel caso di Sydney 2000¹⁶, ospitare un evento può costituire un'opportunità per promuovere sviluppi tecnologici, creatività, abilità delle imprese locali e talenti specifici.

D'altra parte però, vanno considerati anche i possibili effetti negativi della realizzazione di eventi: i residenti potrebbero essere poco propensi, se non addirittura ostili, ad accogliere i visitatori. Tale situazione, si può verificare quando l'evento viene percepito dannoso dalla comunità.

A questo proposito è necessaria una breve descrizione semplicistica di due modelli interpretativi dell'atteggiamento dei residenti verso i visitatori di un evento¹⁷. Il primo, cosiddetto "Modello di Irritazione", è stato ideato da Doxey nel 1975, e afferma che da uno stato di euforia e ottimismo iniziale si passa ad uno stato di indifferenza, poi di nervosismo e irritazione per culminare infine nell'antagonismo e nell'opposizione totale all'evento. Il secondo, ideato da Butler, afferma che il comportamento della popolazione potrà essere attivamente o passivamente favorevole o contrario e quindi essa potrà mettere in atto attività di promozione e sostegno dell'evento (FA), o di contro, manifesterà la sua opposizione

¹⁶ "La partecipazione alla progettazione di strutture e servizi a regola d'arte, ha accresciuto la capacità di innovazione delle imprese private e, inoltre, più di 100.000 persone, compresi 50.000 volontari, hanno ricevuto una formazione tecnica e non solo" (Roper, 2002).

¹⁷ A. Savelli, "Turismo, territorio e identità", Franco Angeli, Milano.

all'evento (CA), oppure si limiterà ad una semplice accettazione (FP) o ad una silenziosa opposizione (CP). È perciò importante prevedere modalità di coinvolgimento attivo delle comunità nella progettazione e nella realizzazione dell'evento: il primo approccio all'organizzazione deve essere quello di convincere la popolazione che ospitare tale manifestazione rappresenti una grande opportunità di crescita per il territorio, sebbene non sia sempre così.

Impatto psicologico e d'immagine

Attraverso i grandi eventi si ha l'occasione unica di riposizionare la città e l'intero Paese sulla scena mondiale. Per questo motivo, le organizzazioni politiche e governative cercano di trasmettere un'immagine unitaria della nazione, che consente di superare conflitti ideologici o sociali.

Tutti i cittadini si sentono emotivamente coinvolti e le aziende private hanno l'opportunità di farsi conoscere ad un mercato internazionale. L'annuncio stesso della manifestazione diventa catalizzatore di eventi denominati "piggyback"¹⁸, ovvero investimenti collaterali a loro volta promotori di ulteriori investimenti. Si viene, inoltre, a creare un'associazione diretta con l'evento: una città che ospita i Giochi Olimpici, verrà percepita nel mondo con un'immagine di affiliazione allo sport; una città che ospita una grande manifestazione dedicata all'ambiente verrà percepita come città verde; una città che ospita un evento dedicato alla tecnologia si promuoverà come leader in quel settore.

È anche vero però, che lo sviluppo di un'immagine positiva della città in parte dipende dai media e non è del tutto controllabile dagli organizzatori. Così come fattori esterni negativi, quali attacchi terroristici, presenza di tifosi violenti, ma anche solo il mal tempo, possono influenzare l'immagine della città ospitante. E non è sempre "oro tutto quel che luccica": a un'immagine positiva a livello mondiale, potrebbe corrispondere localmente un'immagine negativa, se i programmi per la realizzazione dei nuovi impianti comportano spostamenti e/o espropri, per cui la comunità locale può percepire l'evento come causa della perdita del proprio ambiente sociale.

Impatto fisico - ambientale

Questa è la tipologia di impatto che più di tutte è associata a effetti negativi poiché i grandi eventi sottopongono l'ambiente a molteplici pressioni. Basta pensare all'inevitabile aumento del traffico, e quindi dello smog, all'aumento dei consumi idrici e della produzione dei rifiuti, per non parlare poi del fatto che, nel caso di eventi di grandi dimensioni, come un Olimpiade, il territorio dovrà adattare il proprio tessuto urbano alla creazione di strutture idonee.

Proprio in virtù della necessità di porre rimedio a tali negatività, si è avuta la spinta a sviluppare nuovi

¹⁸ Il termine inglese *piggyback* viene utilizzato per riferirsi a tecniche di ottimizzazione basate sul concetto generale di inserire un determinato messaggio all'interno di un altro messaggio, al fine di ridurre il numero di messaggi complessivi da inviare per ottenere un certo scopo.

standard nel processo edilizio e innovazioni tecnologiche a minore impatto nell'impiego di fonti energetiche rinnovabili, a migliorare la gestione delle acque, i sistemi di gestione dei rifiuti e i programmi di educazione ambientale. L'esempio più significativo è rappresentato dal programma per le Olimpiadi di Londra 2010, dove già nei documenti programmatici era evidente la scelta di realizzare soluzioni “green” a basso impatto ambientale. Altro importante esempio dell'attenzione che si sta dando alla salvaguardia ambientale del territorio, è il caso di Genova, dove “nell'ambito di un Piano di Recupero Urbano dell'area Ansaldo a Fiumara, è stata realizzata un'intelligente ristrutturazione che ha interessato il piano a quota 19 metri di altezza di una porzione dell'edificio denominato Centro Multisport. Questa porzione di edificio era destinata genericamente ad attività al coperto e con la ristrutturazione si è demolita la copertura in lamiera di questo livello per realizzare una terrazza per attività sportive e ricreative, da svolgersi all'aperto con annesso aree di servizi quali bagni e spogliatoi ecc., oltre ai locali tecnici ed impiantistici connessi”¹⁹.

I grandi eventi possono essere leve particolarmente utili per coloro i quali voglio attuare politiche di rinnovamento e di riqualificazione urbana a sostegno di strategie volte alla crescita, per uno sviluppo economico a lungo termine e per la creazione di posti di lavoro. In questi casi sono coinvolte non solo le infrastrutture necessarie all'evento, ma anche quelle di uso pubblico “corrente” che vengono per l'occasione ristrutturate e/o migliorate: ad esempio, l'aumento delle capacità aeroportuali, la creazione di nuove linee ferroviarie e sistemi di trasporto pubblico, il perfezionamento delle strutture ricettive. Questi elementi, se ben progettati in partenza, possono rappresentare un lascito significativo per la vita quotidiana delle città ospitanti, ma anche per il turismo a livello locale, regionale e nazionale innalzando gli standard infrastrutturali ad un livello adatto a un turismo internazionale. Esempio più eclatante è Barcellona '92, che lasciò in eredità un nuovo lungomare: un tratto di costa di 5,2 km che oggi offre a turisti e residenti opportunità di svago. Per tale ragione, spesso, molte città hanno localizzato l'evento proprio in zone critiche, così da favorire una rigenerazione urbana che si sarebbe realizzata con fatica senza l'opportunità dell'evento, come è stato per Londra 2010 per la zona di Stratford con la creazione di un vero e proprio parco, di palazzetti sportivi, stadi ed altre infrastrutture. Caso contrario è stato l'Expo di Siviglia '92, dove l'eredità non è stata pianificata adeguatamente e quindi le infrastrutture e le costruzioni realizzate nell'*Isla* non sono bastate a generare in automatico nuovi flussi di utenza.

Impatto politico

In anni recenti i grandi eventi stanno assumendo una crescente connotazione politica, poiché con l'organizzare un evento, le istituzioni hanno la possibilità di trasmettere segnali di carattere politico. Le Olimpiadi di Seoul '88 hanno di fatto lanciato il paese sulla scena internazionale e migliorato la sua posizione tra i paesi asiatici; mentre i Giochi di Pechino 2008 hanno avuto un ruolo importante nell'apertura del paese verso pratiche internazionalmente accettate. Naturalmente, il rischio è che l'evento potrebbe essere

¹⁹ Rivista RomaSport, edizione 2010.

strumentalizzato, distorcendo l'immagine reale, per mostrarne una che rifletta i valori politici che si vogliono promuovere.

A livello locale, i grandi eventi possono favorire nuove forme di compartecipazione tra pubblico e privato per portare a termine i progetti o accelerare le decisioni di investimento pubblico. Come nel caso dei Giochi Olimpici di Atene 2004, che hanno portato la Grecia a intraprendere forme di cooperazione tra autorità pubbliche e private senza precedenti.

Infine i grandi eventi permettono di migliorare il network di relazioni internazionali, che si viene a creare tra organizzatori, comitati internazionali, organismi di controllo, mass media, politica nazionale e pubblica amministrazione locale, e incrementano le forme di collaborazione tra i protagonisti della politica oltre a promuovere partnership economiche.

Impatto turistico

Tale argomento verrà ampiamente trattato nella seconda parte di questo lavoro, per cui qui ci limitiamo ad un breve accenno.

Dal momento che non tutte le destinazioni possono attrarre visitatori grazie alle proprie risorse naturali, alcuni territori ricorrono alla realizzazione di attrazioni, per valorizzare la competitività delle risorse esistenti o per offrire attrazioni turistiche completamente nuove.²⁰ Gli eventi risultano particolarmente idonei a questo scopo, perché, grazie all'elevata capacità di attrazione e alla notevole flessibilità, possono rivolgersi a target ampi ed eterogenei, possono rendere più competitiva l'offerta turistica e possono anche coinvolgere la comunità locale. L'evento, come accennato in precedenza, può generare importanti ripercussioni sull'immagine del luogo: dalla creazione di un'immagine positiva per la destinazione turistica, o al suo miglioramento, fino all'eventuale riconversione della stessa, ad esempio, da città prettamente industriale a meta turistica, come fu per Torino dopo le Olimpiadi invernali del 2006. Nel caso in cui tale effetto di miglioramento dell'immagine si protrae nel tempo, si potrà parlare di "*effetto halo*", ovvero di quell'effetto alone, attraverso il quale il consumatore associa il marchio del prodotto - in questo caso dell'evento - all'immagine della località, consolidando il collegamento tra i due concetti e facendoli così influenzare a vicenda.²¹ Grazie a questo processo, l'*host city* potrà beneficiare della percezione positiva dell'evento da parte del visitatore, che verrà da questi mentalmente associata e riferita al contesto in cui la manifestazione si è svolta.²²

Si riportano in sintesi (tabella 4), alcuni tra i principali benefici che l'organizzazione degli eventi può permettere di raggiungere dal punto di vista turistico nel breve e nel medio/lungo termine.

²⁰ M. Caroli, 2007, "*Il marketing territoriale*", Franco Angeli, Milano.

²¹ Getz, 2005, "*Event Management and Event Tourism*", Cognizant Communication, Elmsford, USA.

²² R. Cercola, F. Izzo, E. Bonetti, "*Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*", Franco Angeli.

Tabella 4: Benefici a livello turistico

Breve termine	Medio/lungo termine
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Miglioramento dell'immagine della località. ❖ Incremento degli arrivi turistici. ❖ Incremento della durata dei soggiorni turistici. ❖ Aumento della spesa turistica. ❖ Crescita dei livelli di attrazione delle risorse turistiche locali. ❖ Incremento dei flussi turistici in bassa stagione. ❖ Incremento delle presenze turistiche straniere o di altri specifici target di mercato. ❖ Maggiori livelli di soddisfazione dei visitatori, passaparola positivo e stimolo alle visite ripetute. ❖ Effetti economici moltiplicativi diretti. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Miglioramento dell'immagine della località. ❖ Riconversione dell'immagine della località e nuovo posizionamento. ❖ Crescita della notorietà della località. ❖ Incremento degli arrivi turistici. ❖ Destagionalizzazione della domanda. ❖ Sviluppo e miglioramento di infrastrutture e servizi, realizzazione di importanti opere pubbliche, miglioramento della capacità ricettiva. ❖ Valorizzazione e conservazione del patrimonio culturale e artistico locale. ❖ Effetti economici moltiplicativi indiretti e indotti. ❖ Allungamento della durata del ciclo di vita della destinazione turistica.

Fonte: S. Ferrari, 2012, "Event Marketing, i grandi eventi come strumento di marketing".

CAPITOLO 2:

LO SPORT E L'EVENTO SPORTIVO

“Si intende per “sport” qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, abbia per obiettivo l’espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l’ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli”.

Art. 2 Carta Europea dello Sport, 1992

2.1 Lo Sport

Lo Sport domina, in larga parte, i Grandi Eventi vantando una tradizione molto antica risalente al 776 a.C. con l'organizzazione dei Giochi Olimpici nell'antica Grecia ad Olimpia. Eventi come le Olimpiadi, estive ed invernali, i Mondiali e gli Europei di varie tipologie di sport, ma soprattutto di Calcio, i Gran Premi di Formula 1 e di Moto GP, il Master Cup e il Grande Slam di Tennis, i Major di Golf e il 6 Nazioni di Rugby, costituiscono la parte più rilevante dell'industria degli eventi e la loro importanza è sempre crescente. Sono al centro delle strategie governative sugli eventi per la loro capacità di attirare turisti, garantire l'interesse dei media e generare un impatto economico rilevante; portano vantaggi non solo ai governi ospitanti e alle organizzazioni sportive, ma anche agli atleti e ai teams, e naturalmente sono il divertimento degli spettatori. L'importanza è sempre crescente perché lo sport ha il potere di coinvolgere e appassionare la gran parte della popolazione di un'intera Nazione, comprendendo sia coloro che lo praticano assiduamente, sia coloro che lo vivono solamente come spettatori. Per comprendere tale fenomeno riportiamo alcuni dati statistici relativi al nostro Paese:

- ✚ oltre 35 milioni di persone praticano sport o comunque attività fisica: 19,6 mln lo esercitano in continuità (il 23,8% della popolazione) o in forma saltuaria (il 9,5%), motivati dalla passione, dal divertimento, dalla voglia di socializzare e dalla necessità di mantenersi in forma; il restante, circa 15,6 mln (il 26,5% della popolazione) pur non praticandolo, dichiara di svolgere qualche attività fisica nel tempo libero;²³
- ✚ tre quotidiani, a livello nazionale, si occupano esclusivamente di sport e insieme costituiscono quasi un quarto del lettorato nazionale; hanno una tiratura media giornaliera di 2.437.000 copie, circa il 26% del totale nazionale. “*La Gazzetta dello Sport*” è in assoluto il più acquistato dagli italiani sia rispetto alla popolazione (7%) sia rispetto al sottoinsieme costituito dal popolo dei lettori (16%)²⁴;
- ✚ 5,5 mln di famiglie hanno abbonamenti a canali satellitari e usufruiscono di 22 mila ore annue di trasmissioni sportive;
- ✚ oltre il 20% degli italiani naviga in internet alla ricerca di informazioni sportive e di questi il 7% dichiara un'alta frequenza di navigazione²⁵;
- ✚ sono presenti sul territorio italiano 95.000 punti ufficiali di offerta sportiva, comprensivi delle organizzazioni territoriali riconosciute dal Coni, che costituiscono una pervasività territoriale superiore addirittura alla rete delle tabaccherie (73.000), dei bar (62.629) e delle scuole (55.953).²⁶

A questo punto, è opportuno, effettuare una disamina su cosa è oggi lo sport e cosa esso rappresenti per la

²³ Fonte: Elaborazioni del Centro Studi del Coni Servizi su dati Istat 2015.

²⁴ Risultati dell'indagine Audipress relativa a circa 40.000 interviste sulle abitudini di lettura della popolazione italiana nel periodo autunno 2006 primavera 2007.

²⁵ Dal sondaggio demoscopico del Censis Servizi realizzato sulla popolazione maggiorenne.

²⁶ Primo Rapporto Sport & Società – Coni, 2008.

società: è solo un evento? È un mezzo di integrazione e di sviluppo culturale? È uno strumento educativo e di diffusione di valori sani e genuini? È così economicamente allettante da attirare gli interessi di un differenziato numero di imprese appartenenti ai più svariati settori dell'attività economica?

Etimologicamente la parola deriva dal termine latino *deportare*, che significava “portarsi lontano” ed era inteso come “uscire fuori porta”, uscire, cioè, dalle mura cittadine per svolgere le più svariate attività fisiche. Da tale termine derivano poi il Provenzale e lo Snolo *deportor*, il Francese *desporter* col significato di divertimento e svago da cui ebbe origine, nell'inglese del XIV secolo, il termine *disport*, abbreviato due secoli dopo in *sport*. È stato successivamente assimilato dalla lingua italiana nel XIX secolo col significato attuale.

L'art. 2 della Carta Europea dello Sport, approvata a Rodi nel 1992 e condivisa da tutti i paesi europei, definisce lo sport come “*qualsiasi forma di attività fisica che, attraverso una partecipazione organizzata o non, ha per obiettivo l'espressione o il miglioramento della condizione fisica e psichica, lo sviluppo delle relazioni sociali o l'ottenimento di risultati in competizioni di tutti i livelli*”.

Tale definizione rileva nettamente quelli che sono gli ambiti concettuali di tale materia che andremo di seguito ad analizzare; sport inteso come:

- miglioramento psico-fisico;
- pratica sociale;
- attività competitiva.

Lo sport come miglioramento psico-fisico

Tale concezione dello sport è prettamente moderna e si afferma in Europa agli esordi della società contemporanea, quando, a partire dagli anni '80, la bellezza esteriore e l'apparire iniziano a prendere il sopravvento rispetto all'essere.

In quest'ottica lo sport, si contrappone alla sedentarietà e all'obesità, e viene eletto quale unico “strumento” che può garantire, insieme ad un'equilibrata alimentazione, il mantenimento di un peso corporeo adeguato e il corretto sviluppo di organi e apparati dalla prima infanzia fino all'adolescenza, che può promuovere una crescita armonica del corpo, che può prevenire importanti patologie e che può far sviluppare forza, agilità e resistenza.

Studi recenti in campo medico, dimostrano che praticare attività sportiva:

- a) fornisce al corpo nuova energia, che determina stati mentali capaci di ridurre l'ansia e lo stress, generati dalle tensioni e dalle preoccupazioni quotidiane;
- b) permette di scaricare rabbia ed aggressività accumulate, riducendo i fastidi gastro-intestinali e riconsegnando al corpo umano un miglior livello d'umore; conseguenzialmente migliorando lo stato d'animo, si riuscirà a riposare meglio ed a ridurre i disturbi del sonno;
- c) accelera le funzioni biologiche, tra cui il metabolismo;

- d) riduce il rischio d'infarto e di cardiopatie ischemiche;
- e) produce significativi miglioramenti del valore del colesterolo e della pressione arteriosa, per cui è benefico anche per tutti coloro che soffrono d'ipertensione e diabete;
- f) fa aumentare le funzionalità muscolari e articolari.

È quindi evidente come l'attività fisica in generale determini effetti positivi sulla psiche umana, oltre che sull'organismo: ha la capacità di far accrescere nell'uomo la fiducia in se stesso e di rafforzarne l'autostima, due qualità che lo rendono più forte mentalmente e fisicamente, permettendogli un atteggiamento sempre positivo nei confronti delle difficoltà che la quotidianità porta ad affrontare.

Lo sport come pratica sociale

Lo sport come pratica sociale ed educativa è la più antica in assoluto: sin dai tempi delle prime Olimpiadi lo sport è visto come momento di socialità, come uno spazio temporale in cui è possibile coltivare amicizie e rapporti sociali di vario genere, sia con i propri compagni di squadra, sia con gli avversari.

Lo sport del Novecento, secondo il professor Porro²⁷, ha rappresentato un *“fenomeno socialmente ingombrante”*, poiché era la principale forma di intrattenimento per miliardi di spettatori, e perché ha permesso lo sviluppo di processi d'identificazione e ha costruito appartenenze socialmente significative. Egli afferma che *“lo sport è una straordinaria lente del mutamento sociale, in quanto manifestazione espressiva, stile di vita, modello di comportamento, veicolo comunicativo, ideologia, passione popolare, tecnologia, chiacchiera quotidiana. È un fatto sociale totale, capace di mettere in luce la trama sotterranea che regola le relazioni collettive”*. Per alcuni, oggi, il bisogno di sport diviene esclusivamente la risposta ad un bisogno di identificazione sociale: ci sono persone che praticano attività sportiva per rispondere ad un bisogno di emulazione e di identificazione con i propri idoli appartenenti al mondo dello sport e ci sono persone per le quali la pratica dell'attività sportiva, inneggiando al mito del benessere fisico, costituisce l'elevarsi ad un gradino della scala sociale più elevata.

Si è sempre ritenuto e possiamo affermare ancora oggi, che lo sport ha, altresì, una grande capacità preventiva per quanto riguarda la devianza giovanile e che anzi contro di questa è l'antidoto privilegiato.

Lo sport svolge anche la funzione di integrazione culturale perché è in grado di favorire il dialogo tra le culture. È il luogo in cui le differenze etniche possono confrontarsi pacificamente; la squadra in cui giocano persone provenienti da vari paesi, che siano grandi campioni o giovanissimi compagni di scuola, rappresenta un esempio, quasi un emblema, di una società multiculturale e collaborativa.

La funzione educativa e pedagogica è altrettanto rilevante: la disciplina sportiva rappresenta un'importante strumento di crescita personale e di miglioramento dell'essere umano, trasmettendo i suoi valori tradizionali: lo spirito di squadra, il rispetto delle regole e degli altri, la disciplina, l'autocontrollo e la tolleranza. Sono qualità alla base di tutte le discipline sportive e che diventano spesso un vero e proprio stile di vita. In tal

²⁷ N. Porro, *“Lineamenti di sociologia dello sport”*, 2001.

senso l'art. 2 della Carta Internazionale per l'Educazione Fisica e lo Sport", approvata dall'UNESCO il 21 novembre 1978, afferma che *“l'educazione fisica e lo sport costituiscono un elemento essenziale dell'educazione permanente nel sistema globale di educazione. L'educazione fisica e lo sport, dimensioni essenziali dell'educazione e della cultura, debbono sviluppare le attitudini, la volontà e la padronanza di sé e di ogni essere umano e favorire la piena integrazione nella società...”*.

Lo sport ha anche gli “anticorpi” in grado di correggere tutte quelle distorsioni e devianze che rischiano di avvelenarlo; i segnali di immoralità, ancorché individuali e non di sistema, ci sono e hanno grande risonanza, ma lo sport continua a trasmettere, di generazione in generazione, un sistema di valori forti e assoluti. Infatti nel primo rapporto “Sport & Società”, stilato tra il 2006 e il 2008 dalla Società Censis Servizi, con l'ausilio delle strutture del CONI, è emersa un'immagine dello sport decisamente positiva nell'opinione dei nostri connazionali: alla parola sport vengono associati, nella stragrande maggioranza dei casi, concetti positivi come il benessere fisico e il divertimento, mentre i disvalori, ancorché presenti e rilanciati spesso dai media, come il doping e i troppo facili guadagni dei professionisti, vengono associati solo secondariamente al concetto di sport. Abbiamo riportato nella tabella 5, che segue, quanto emerso dal sondaggio effettuato su 1.000 intervistati, riguardo i valori che loro associano allo sport.

Tabella 5: Valori maggiormente espressi dallo sport (val. %)

VALORE	ETA'				MEDIA
	18 – 29	30 – 44	45 – 64	65 ed oltre	
L'Amicizia	29.6	22.2	25.9	24.8	25.2
L'Autocontrollo	21.6	22.6	25.5	16.8	22.1
La Comprensione reciproca	7.2	3.9	2.4	2.5	3.7
La Disciplina	33.6	33.0	30.8	42.9	34.5
Il Fair – play	13.6	11.7	11.7	11.2	11.9
La Forza	4.8	3.9	4.5	1.9	3.8
La Gioia di vivere	7.2	8.7	11.3	9.3	9.4
L'Onestà	3.2	3.9	2.0	8.1	4.1
Il Rispetto delle regole	24.0	33.5	27.5	31.7	29.6
Il Rispetto per gli altri	29.6	25.2	27.5	24.8	26.62
La Solidarietà	10.4	12.2	10.5	9.3	10.7
Lo Spirito di squadra	40.8	38.3	28.3	36.0	35.0
La Tolleranza	15.2	17.0	21.9	14.9	17.8
L'Uguaglianza	4.0	7.0	5.7	3.1	5.2
La Volontà	2.4	11.3	10.9	8.7	9.2

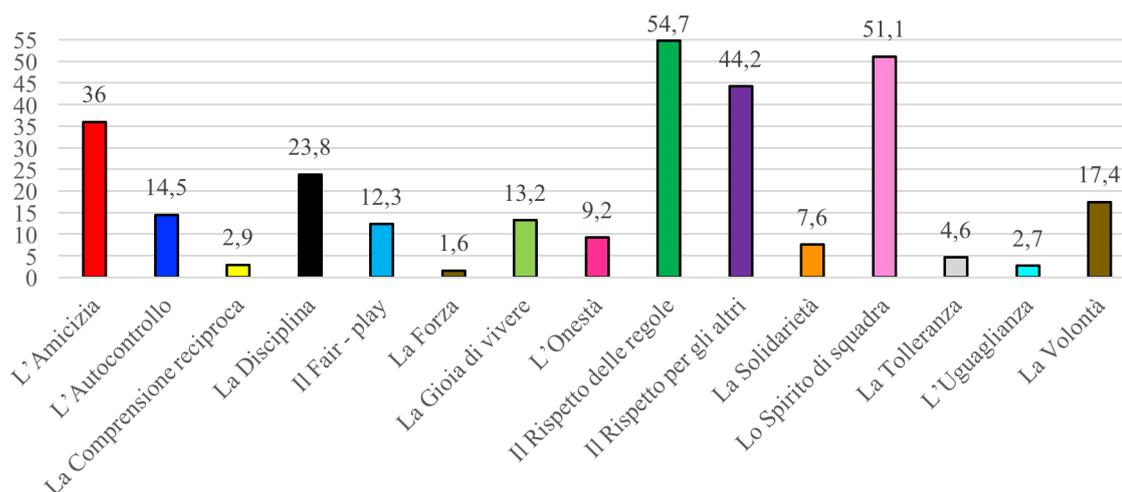
Fonte: Censis Servizi 2008, Sondaggio su 1000 italiani. Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Come si può notare due valori spiccano tra tutti: **lo spirito di squadra**, indicato tra i principali dal 35% del campione, e la **disciplina**, indicato dal 34,5%, a cui possiamo aggiungere coloro che indicano il **rispetto delle regole**, il 29,6%; con l'aggiunta dell'**autocontrollo**, indicato dal 22,1% della popolazione, si viene a delineare un quadro dove, almeno dal punto di vista ideale, si guarda allo sport come ad una disciplina capace di insegnare il rispetto delle regole ad una società tendente all'esaltazione delle libertà individuali; regole che non ne costituiscono una limitazione, ma anzi possono valorizzarla: solo all'interno di un sistema di regole l'individuo può crescere e migliorarsi.

È interessante notare che, anche se con sfumature diverse, l'atteggiamento è sostanzialmente identico nelle diverse fasce d'età, l'autocontrollo è più sentito dai giovani e il rispetto delle regole più dagli anziani, ma nella sostanza il concetto è analogo: solo nella disciplina c'è miglioramento e anche soddisfazione.

Lo stesso sondaggio è stato poi rivolto alle società sportive, da cui è emerso che uno dei valori essenziali dello sport è il **rispetto delle regole** (54,7%), distaccato di poco dallo **spirito di squadra** (51,1%) e dal **rispetto per gli altri** (44,2%). Se si aggiunge, l'**amicizia**, indicata dal 36% dei rispondenti, spiccano proprio gli elementi che rappresentano l'etica di un gruppo sportivo.

Grafico 1: Valori per le società sportive



Fonte: Censis Servizi 2008_ Primo Rapporto Sport&Società

Lo Sport come attività competitiva

Lo sport inteso come attività competitiva nasce dall'esigenza dell'essere umano di confrontare le proprie capacità con quelle dell'avversario, ma anche di mettersi alla prova con se stesso e con le leggi della natura, in un contesto spazio temporale definito.

La parola stessa "competizione", che deriva dal latino *cum-petere*, oltre a significare concorrere, significa anche convergere, tendere insieme ad un obiettivo, concordare, convenire ed ha, quindi, anche un significato unitario e costruttivo.

La competizione più bella è quella che nasce con una complicità amichevole che consente di "giocare

insieme” e non invece di “giocare contro”²⁸. Da questo principio, che esalta i valori della fratellanza, del rispetto e dell’abnegazione, avevano preso origine i Giochi Olimpici nell’antica Grecia, dove in occasione di essi veniva stipulata la tregua sacra: un popolo come quello greco, che conosceva i legami fra la vita e la guerra, vedeva la competizione sportiva come frutto e causa della pace e della reciproca valorizzazione. È da questi presupposti che nascono le più grandi manifestazioni sportive mondiali e locali dell’era moderna.

Tuttavia, estremizzato, il bisogno di confronto può sfociare nella patologia: competere non è più sufficiente, l’importante diviene vincere ad ogni costo, sia a discapito dell’avversario, sia rischiando di mettere a repentaglio la propria vita. In virtù di questo nocivo meccanismo nasce e si diffonde in tempi moderni l’antitesi dello sport, il cosiddetto doping che secondo la maggioranza degli italiani rappresenta “*il principale male che il movimento sportivo si trova ad affrontare, il vero cancro dello sport*”²⁹.

Altro aspetto negativo, derivante sempre da un atteggiamento malsano della competizione, è il comportamento, non sempre irreprensibile, di coloro che seguono le gare come tifosi, che alle volte, scaturisce in violenza; in quest’ottica i recenti Europei di Calcio 2016 ospitati in Francia ne sono stati un esempio eclatante. Purtroppo comportamenti analoghi si ritrovano anche a livello locale nei campionati *Under* dei vari sport: molti genitori, seguendo l’attività sportiva dei figli, diventano i loro primi tifosi e spesso adottano atteggiamenti non obiettivi, che a volte, sfociano nell’inciviltà.

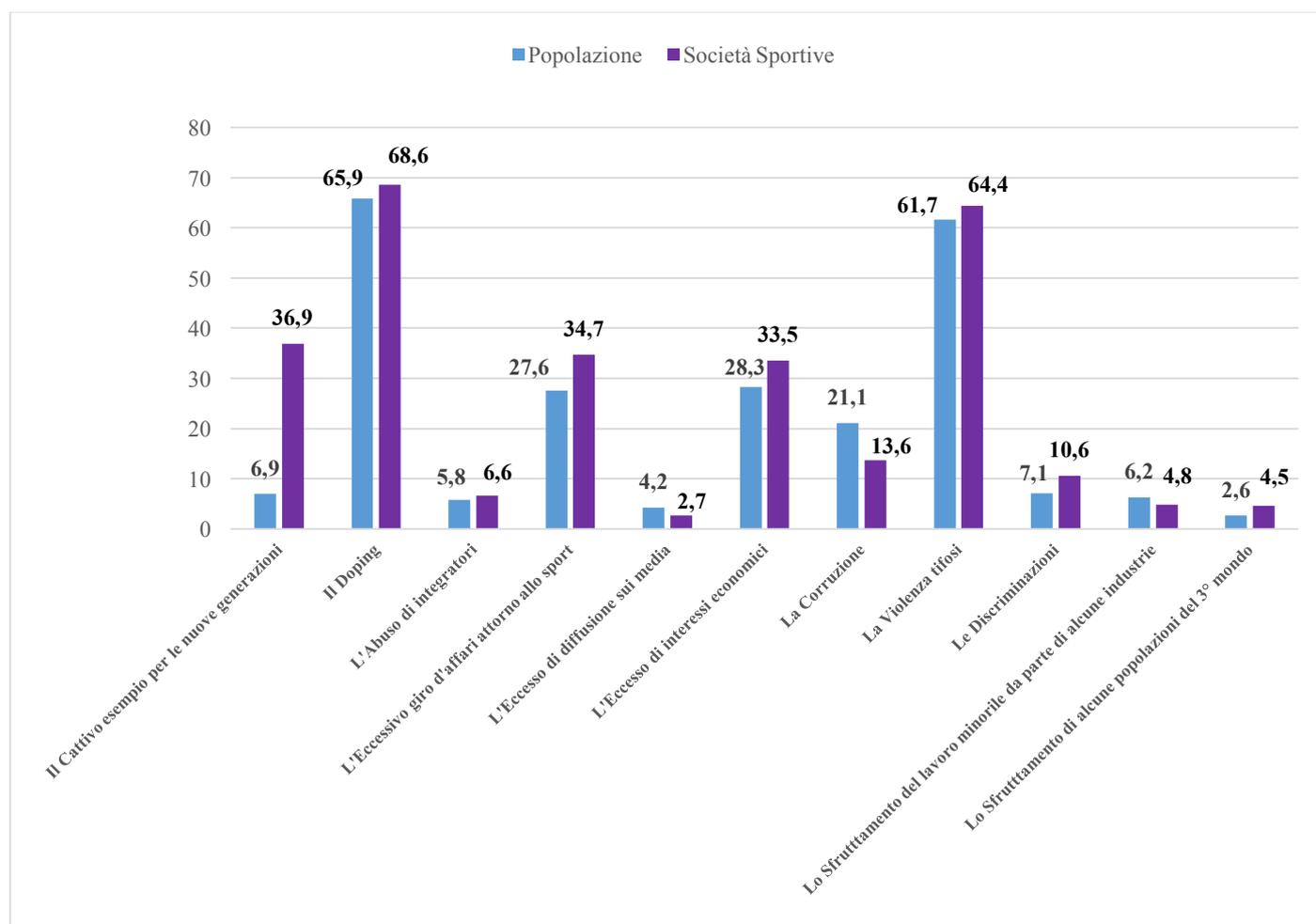
Questi due disvalori, sempre dai risultati della ricerca Censis su “Sport & Società” del 2008, sono quelli che primeggiano tra i valori negativi dello sport, come si evidenzia dal grafico 2 che segue.

È assai significativo che mondo sportivo organizzato e cittadino comune siano piuttosto concordi nelle risposte sui disvalori dello sport con un’unica importante differenza: “il cattivo esempio” che certi comportamenti suscitano nelle nuove generazioni, è visto con più allarme dalle società sportive (36,9%) rispetto al cittadino (6,9%) che sembra non accorgersene.

²⁸ Cfr. CEI - Ufficio nazionale per la pastorale del tempo libero e sport, *Glorificate Dio nel vostro corpo. Sussidio per la celebrazione del Giubileo degli sportivi*, (Documenti: chiese locali 91), EDB, Bologna 2000.

²⁹ Primo Rapporto Sport & Società, Coni – Censis, 2008.

Grafico 2: Confronto disvalori tra Cittadini e Società Sportive



Fonte: Rielaborazione dati di Censis Servizi 2008_ Primo Rapporto Sport&Società

2.2 Lo Sport dal punto di vista economico e giuridico

Al fine di fornire un quadro completo del valore della contemporanea pratica sportiva non si può prescindere da una breve analisi dello sport da un punto di vista economico e giuridico³⁰. È importante sottolineare che, vista l'impostazione della ricerca e data la vastità dell'argomento, si delinearanno solo gli aspetti salienti cercando, tuttavia, di disegnare un quadro d'insieme che sia il più possibile completo.

Il profilo economico

Nel corso dei secoli la pratica sportiva ha compiuto un processo evolutivo legato ai cambiamenti del contesto sociale, che l'ha portata a interagire con il business: da semplice attività ludica lo sport diviene una vera e propria pratica economica.

A partire dai primi anni del Novecento note industrie iniziano ad associare i loro prodotti di largo consumo alle immagini di grandi campioni e di rilevanti manifestazioni sportive. Tale binomio poi si consolidò grazie ai mezzi di comunicazione di massa che compresero appieno le importanti potenzialità mediatiche della pratica sportiva. Lo sport diviene, quindi, uno strumento grazie al quale le industrie, da una parte, e i mass media dall'altra, veicolavano la propria immagine verso i fruitori dell'evento sportivo. Lo sport assurge al ruolo di professione: gli atleti sono fattori di produzione, le società di loro appartenenza sono datori di lavoro, le prestazioni sportive sono beni prodotti e offerti al mercato e gli spettatori sono consumatori.

Oggi il fenomeno sportivo ha generato, con la sua crescita esponenziale, uno sviluppo economico ed organizzativo che ormai viene definito come una vera e propria "industria" caratterizzata da un imponente giro di affari diretto³¹ attirando gli interessi di nuove forze economiche e competitive quali: gestori di mass media, produttori di articoli e attrezzature sportive, organizzatori di eventi e fornitori di servizi vari e assai differenziati.

Un'analisi accurata svolta dal Servizio Studi della BNL mette in evidenza il valore economico e le fonti di finanziamento per il mercato dello sport in Italia dove ha assunto una dimensione economica rilevante. Pur avendo registrato, negli ultimi anni, una flessione, nel 2011 presenta un peso pari all'1,6% del PIL - nel 2008 era pari al 2,8% - e genera un giro d'affari di circa 25 mld di euro. Considerato anche l'indotto si arriva a circa 3 punti percentuali di PIL. Il valore della produzione, direttamente e indirettamente attivato dallo sport, è pari ad oltre 50 mld di euro e si calcola che le entrate delle Amministrazioni pubbliche, attribuibili al comparto, ammontino a circa 5 mld di euro.

Secondo S. Ambrosetti³², in Italia le fonti di finanziamento dello sport passano principalmente per tre grandi canali:

1. individui e famiglie;

³⁰ Per il profilo giuridico si è fatto riferimento alla dispensa di Diritto dello Sport a cura del Prof. E. Lubrano e della Prof.ssa Lina Musumarra, Facoltà di Giurisprudenza, Luiss, 2009-2010.

³¹ Cfr. Martelli S. (2010), "Lo sport mediato", Franco Angeli.

³² Stefano Ambrosetti, economista del Centro Studi Bnl, ha redatto il "Focus" settimanale di maggio 2013 dedicato allo sport in Italia, approfondendone il valore economico, le possibilità e gli investimenti.

2. aziende private;
3. finanziamenti pubblici.

La spesa sostenuta dagli **individui e dalle famiglie** costituisce la principale fonte di finanziamento per lo sport in quasi tutti i paesi europei. In Italia le spese delle famiglie residenti ammontano a 22 mld di euro - contro un 100 mld di euro annui a livello di UE - pari al 2,3% del totale dei consumi. La principale voce di spesa è quella relativa all'abbigliamento e alle calzature (6,7 mld di euro), seguita dalle spese per lo sport attivo (3,3 mld) e dal turismo sportivo (2,9 mld).

Le risorse delle **aziende private** possono invece derivare da molteplici iniziative come:

- sponsorizzazioni che in ambito sportivo assorbono circa il 90% del totale; un ruolo rilevante è svolto dai media e dalle tv, attraverso l'acquisto dei diritti legati agli eventi sportivi;
- acquisto di spazi pubblicitari in strutture sportive;
- vendita di beni e servizi alle società sportive a prezzi inferiori al mercato;
- donazioni.

I **finanziamenti pubblici** destinati allo sport, che tra il 2001 e il 2009 avevano registrato una crescita media del 5%, in seguito ha vissuto una totale inversione di tendenza, che ha portato un calo degli investimenti pubblici del 16% nell'anno 2010, arrivando ad un flusso annuo di circa 2,5 mld di euro. Oltre metà della spesa viene sostenuta dai comuni (54%), seguiti da Stato (27%), regioni (11%) e province (8%). Nel confronto con gli altri paesi, l'Italia registra un ammontare di contributi pubblici significativamente inferiore in valore assoluto, circa il 50% in meno rispetto alla Gran Bretagna e alla Germania e circa il 65% in meno rispetto alla Francia.

Ambrosetti chiude l'analisi riportando lo studio di A. T. Kearney³³ sull'importanza dell'industria sportiva: egli fornisce una stima³⁴ relativa al valore del business legato allo sport a livello globale oscillante tra i 350 e i 450 mld di euro; sostiene inoltre che, nonostante le difficoltà palesate da alcune discipline sportive, il fatturato di questa industria cresce a un ritmo superiore a quello del PIL nazionale in molti paesi del mondo.

Il profilo giuridico

L'attuale sistema sportivo risulta strutturato su base internazionale: in sostanza, esso trova il vertice della propria struttura piramidale nell'ambito del C.I.O. - Comitato Internazionale Olimpico - apice dell'ordinamento sportivo internazionale. Le sue origini risalgono alla seconda metà del diciannovesimo secolo, quando, nell'ambito del "Congresso Internazionale di Parigi per il ristabilimento dei Giochi Olimpici" (1894) venne istituito il "Comitato Interministeriale dei Giochi Olimpici", che divenne poi nel 1900 l'attuale Comitato Internazionale Olimpico. Il C.I.O. è regolato dai principi contenuti nella Carta

³³ A.T. Kearney (2010): "The sports market".

³⁴ Stima che include la costruzione di infrastrutture, il mercato di articoli sportivi, i prodotti in licenza e gli eventi sportivi e tutto l'indotto legato a diritti tv, biglietteria, ecc..

Olimpica, vero e proprio statuto dell'ordinamento sportivo internazionale, che all'art. 19 recita: “*il C.I.O. è un'organizzazione internazionale non governativa, non profit, di durata illimitata, dotata di personalità giuridica, riconosciuta dal Consiglio Federale Svizzero, ma priva di soggettività internazionale*”.

La funzione istituzionale del C.I.O. è quella di organizzare e promuovere lo sport in generale a livello mondiale. Ad esso sono affiliati tutti i Comitati olimpici nazionali dei vari Paesi - in Italia il C.O.N.I., vertice dell'ordinamento sportivo nazionale - che perseguono il fine di organizzare e promuovere lo sport sul relativo territorio nazionale. Possiamo affermare, quindi, che siamo di fronte ad un ordinamento sovranazionale del quale i vari Stati costituiscono soltanto sedi di riferimento. L'ordinamento sportivo mondiale ha pertanto il carattere di originarietà, in quanto fonda la propria efficacia esclusivamente sulla forza propria e non su quella di altri ordinamenti, ma non ha il carattere della sovranità non avendo la piena effettività della forza su un determinato territorio.

Il sistema sportivo complessivo si articola poi in una serie di sottosistemi - le Federazioni - di livello internazionale e nazionale, pertanto in dottrina, si parla, correttamente, di “pluralità degli ordinamenti sportivi”³⁵, con riferimento agli ordinamenti delle singole federazioni. In particolare:

- ❖ **a livello internazionale** al C.I.O. sono affiliate le Federazioni Sportive Internazionali relative ad ogni disciplina sportiva: calcio (F.I.F.A.), basket (F.I.B.A.), pallavolo (F.I.V.B.), nuoto (F.I.N.A.), ecc.. La loro funzione è quella di garantire che ogni singolo sport abbia delle regole tecniche uniformi in tutto il mondo, alle quali le singole Federazioni Sportive Nazionali devono necessariamente uniformarsi, in modo tale da poter organizzare delle competizioni internazionali come, ad esempio, i Mondiali di Calcio;
- ❖ **a livello nazionale**, ai vari Comitati Olimpici Nazionali – C.O.N.I. per l'Italia – sono affiliate le federazioni sportive nazionali - la F.I.G.C per il calcio; la F.I.P. per il basket, la F.I.P.A.V. per la pallavolo; la F.I.N. per il nuoto, ecc. - che hanno il compito di organizzare le proprie competizioni sul territorio nazionale, come ad esempio il Campionato Nazionale di Calcio.

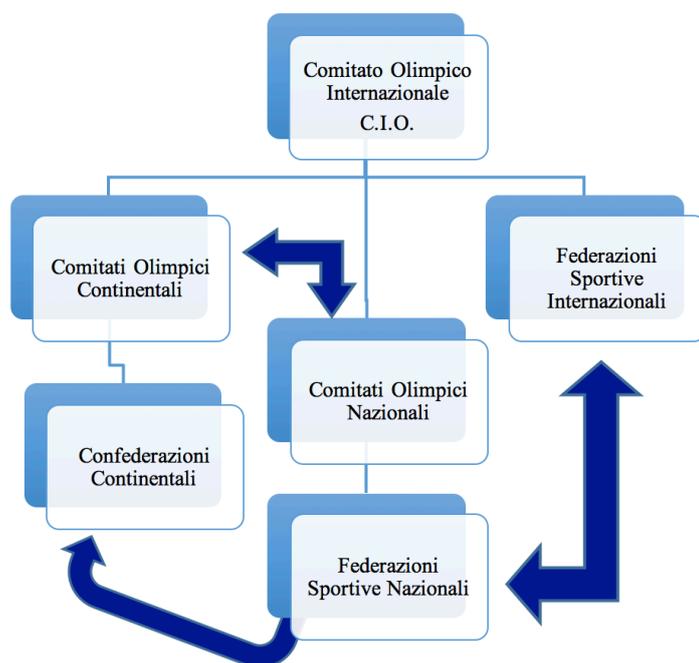
Le Federazioni Sportive Nazionali sono poi affiliate alle rispettive Federazioni Sportive Internazionali, le quali esercitano su di esse un rapporto di “necessaria supremazia”: infatti, le Federazioni internazionali riconoscono soltanto quegli ordinamenti sportivi nazionali che ad esse si conformino. Qualora un ordinamento sportivo nazionale non voglia conformarsi alle direttive del rispettivo ordinamento sportivo mondiale, questo può disconoscerlo, ossia espellerlo dal relativo ordinamento sportivo internazionale, con la conseguenza di non ammettere più le sue squadre, nazionali e di club, alle competizioni organizzate in sede mondiale. La “necessaria supremazia” è quindi, una vera e propria “supremazia gerarchica” e tale rapporto non si esplica soltanto nell'osservanza delle regole tecniche ma si estende anche a vari aspetti istituzionali della vita del singolo ordinamento sportivo nazionale. La tanto rivendicata “autonomia”, sia sotto il profilo normativo che sotto il profilo giurisdizionale, dell'ordinamento sportivo nazionale dall'ordinamento

³⁵ Si veda in proposito Marani Moroi I. e A., “*Gli ordinamenti sportivi*”, Milano, Giuffrè 1997.

giuridico del proprio Stato è, pertanto, dovuta proprio alla sua dipendenza dal relativo ordinamento sportivo mondiale.

Ad un livello intermedio del sistema sportivo complessivo, nell'ambito dei vari continenti, si collocano i Comitati Olimpici Continentali – in Europa, il C.O.E., Comitato Olimpico Europeo - che hanno il compito di organizzare le competizioni sportive a livello continentale; mentre, nei singoli sistemi sportivi delle varie discipline sportive si collocano – a livello intermedio tra federazione internazionale e federazioni nazionali – le Confederazioni Continentali che hanno il compito di organizzare le competizioni continentali delle varie discipline sportive. Ad esempio per il calcio, in Europa, l'U.E.F.A. organizza il Campionato Europeo di Calcio per Nazioni e per Club come, ad esempio, la Champions League e la Coppa UEFA.

Figura 3: L'ordinamento giuridico sportivo



Fonte: Elaborazione propria

Il sistema sportivo viene riconosciuto come ordinamento giuridico ed ha sempre evidenziato la sua specificità e, conseguenzialmente, ha rivendicato la sua autonomia dai vari ordinamenti giuridici statali. Per garantire al suo interno la soluzione di tutte le controversie derivanti dall'attività sportiva, ha predisposto un sistema di giustizia interna, la c.d. giustizia sportiva, per fornire una soluzione rapida da parte di soggetti tecnicamente competenti su tutte le questioni. Inoltre i vari ordinamenti sportivi nazionali, su indicazione dell'ordinamento sportivo internazionale, hanno elaborato all'interno dei propri regolamenti una normativa che preclude ai soggetti ad esso affiliati (le società ed associazioni sportive) e ai tesserati (gli atleti e i tecnici) di adire gli organi di giustizia statale per la tutela dei propri interessi attraverso il c.d. vincolo di giustizia e prevedendo addirittura sanzioni disciplinari in caso di violazione di essa. L'eventuale azione innanzi alle sedi giurisdizionali dello Stato proposta da parte di un soggetto dell'ordinamento sportivo è sempre stata oggetto di contestazione e, talvolta di irrogazione di sanzioni disciplinari, da parte delle Istituzioni sportive.

2.3 Il “Valore Aggiunto” degli Eventi Sportivi

Gli eventi rientrano in quella categoria di servizi così detti *mental stimulus processing*³⁶, sono cioè combinazioni uniche e irripetibili di “azioni intangibili” rivolte alla mente umana, lavorano, cioè, a livello emotivo: offrono un’esperienza basata sul divertimento, sull’emozione e sul piacere estetico.

Lo sport, invece, oltre ad essere un fenomeno sociale, risulta anche così economicamente rilevante, che ha assunto, nel divenire, una grande importanza nell’ambito dell’industria degli eventi; Olimpiadi e Mondiali di calcio sono di fatto le due manifestazioni più importanti. Questo enorme successo deriva dal fatto che gli eventi sportivi hanno un “valore aggiunto”, che nessuna delle altre manifestazioni culturali e sociali possiede: la capacità di attrarre il grande pubblico mediante la partecipazione diretta, ma anche a distanza, con una partecipazione indiretta o digitale attraverso i mass media.

- Con la partecipazione diretta il pubblico assiste in loco all’evento entrando in contatto così, con il territorio ospitante, che “si fa bello” e si rende attrattivo per essere ricordato nel miglior modo possibile, tale da indurre lo spettatore a tornare in un secondo momento.
- Con la partecipazione digitale il pubblico, anche se non è presente fisicamente, riesce a godersi comunque l’evento interamente grazie ai media, i quali oltre a trasmetterlo, di solito, propongono, nei giorni precedenti, degli “Speciali” sul luogo dove l’evento si svolge e/o riguardanti la storiografia relativa alle precedenti edizioni.

L’evento sportivo, quindi, genera comunicazione già dal momento in cui permea l’immaginario collettivo e diventa così, un potente mezzo di comunicazione che i territori “sfruttano” per esporre la propria offerta territoriale al fine di ottenere i seguenti vantaggi:

- accreditamento presso il pubblico in quanto l’evento dà visibilità, fornisce informazioni sul posizionamento, incrementa i volumi di vendita e legittima il prodotto;
- rafforzamento del legame con il territorio: la comunità locale, famiglie, consumatori, ecc.;
- coerenza con i valori che esprime il proprio marchio/brand territoriale;
- controllabilità degli investimenti e dei loro effetti;
- possibilità di avere una comunicazione innovativa, non convenzionale, integrata, interattiva e selettiva, nonché credibile e autentica;
- avere a disposizione informazioni e documenti prima, durante e dopo l’evento;
- essere partner e/o co-generatori di una manifestazione, evento o attività e potendo così entrare a far

³⁶ Secondo la classificazione proposta da C. H. Lovelock nel libro “*Managing services: marketing, operations and human resources*”, Prentice Hall, London, 1988.

parte di una community esclusiva.

In questo contesto, secondo il dott. Alessandro Prunesti³⁷, la comunicazione diviene un fattore produttivo, capace di generare valore nell'ambito della rete di relazioni che vede le organizzazioni sportive al centro dei processi di scambio tra pubblico, mezzi di comunicazione e imprese. In particolare egli ritiene che le imprese sportive sono inserite tre volte nei processi di comunicazione assumendo così una "triplice valenza comunicativa". A mio parere, questa prospettiva di indagine, può essere allargata anche agli eventi sportivi, in quanto sono loro i protagonisti. Nello specifico, secondo questa impostazione d'analisi, l'evento sportivo - o l'azienda sportiva secondo Prunesti - si palesa al tempo stesso come:

- 1. Comunicatore:** perché si mostra come un'attività in grado di divertire, appassionare, coinvolgere, emozionare ed offrire benessere psico-fisico sia a chi pratica sport sia a chi assiste alle competizioni tramite i media.
- 2. Media di grande efficacia:** perché numerose aziende scelgono lo sport per veicolare la propria immagine e diffondere la conoscenza dei propri prodotti/servizi, entrando attivamente a far parte degli eventi sportivi attraverso per esempio le *partnership* - la Kinder è partner del Coni, e di alcune Federazioni Sportive, con le quali ha intrapreso il progetto "*Kinder + Sport, Joy of moving*"³⁸ - oppure tramite sponsorizzazioni occasionali o durature, tecniche o commerciali: la DHL è stato il *Main Sponsor* del Modena Pallavolo per una sola stagione 2015/2016; la TIM da diversi anni è *Title Sponsor* del massimo campionato e di tutte le competizioni ufficiali organizzate dalla Lega Serie A di calcio; la Macron, azienda italiana produttrice di abbigliamento sportivo, è Sponsor Tecnico della S.S. Lazio e di altri team, vestendo gli atleti e potenzialmente i tifosi della società.
- 3. Contenuto:** perché sono oggetto privilegiato, ed in alcuni casi esclusivo, dell'offerta dei media e dei *new media*. Soprattutto nell'ambito dei programmi televisivi, quelli sportivi fanno ormai parte del palinsesto settimanale e sono molto importanti in ragione della loro popolarità presso un pubblico molto ampio. Inoltre i programmi sportivi consentono agli inserzionisti pubblicitari di raggiungere, in maniera regolare, un *target* ben identificato e con un elevato potere d'acquisto, che gli garantisce, oltre ad un ritorno di immagine, anche il recupero degli investimenti effettuati, cosa che non avrebbero avuto con altri programmi sempre ad audience elevato, ma che non hanno un target così mirato.

³⁷ A. Prunesti, ricercatore e consulente nel campo della comunicazione e del marketing, con riferimento al mondo delle tecnologie digitali e dello sport business.

³⁸ Questo progetto vuole: ispirare le generazioni future alla cultura del movimento come principio di una vita gioiosa, facilitare l'accesso di tutti i giovani alle discipline sportive promuovendo l'attività fisica come una sana e divertente pratica quotidiana, e far muovere il maggior numero possibile di bambini e ragazzi in tutto il mondo.

2.4 Sport & Media

La partecipazione indiretta all'evento sportivo, da parte del grande pubblico, è una partecipazione virtuale che si realizza grazie ai mass media e in tal senso J. J. Goldblatt definisce gli eventi sportivi come *media-events*: “*eventi che si trovano al centro dell'attenzione di un vasto pubblico attraverso una partecipazione virtuale*”, grazie, appunto ai mass media.

I mass media hanno avuto un ruolo decisivo nella crescita dell'interesse sociale intorno allo sport, interesse che è passato per la stampa, la radio, la televisione fino alle nuove forme di comunicazione digitale e interattiva affermatesi di recente.

Inizialmente la stampa sportiva nacque per pubblicizzare l'attività dei gruppi ginnici sviluppatasi verso la seconda metà dell'800, per passare agli inizi del '900 ad un giornalismo specializzato quando si moltiplicarono le competizioni sportive e crebbe l'entusiasmo del pubblico per questi eventi. Negli anni '20, con l'invenzione della radio, emersero le prime radiocronache che stimolando l'immaginario di grandi e piccoli, fecero appassionare allo sport migliaia di persone, consentendogli di assistere agli eventi senza esserci fisicamente. Con l'avvento, negli anni '50, della televisione si ebbe un *exploit*: gli eventi entravano direttamente nelle case e l'interesse aumentò poi con l'introduzione del colore, che rese la partecipazione ancora più reale. Altro importante passaggio si ebbe nel '62 con l'inizio delle trasmissioni via satellite e successivamente con l'avvento di internet che ha portato allo sviluppo delle trasmissioni in streaming: tutto ciò ha reso l'evento sportivo un fenomeno spettacolare e mondiale consentendo una partecipazione più estesa.

Lo stretto rapporto bilaterale tra sport e mass media nasce nell'immediato dopoguerra, ed era orientato in questo modo: da un lato i media rappresentavano uno strumento di promozione per lo sport, e dall'altro lo sport era visto dai media come lo strumento ideale per aumentare l'interesse del pubblico in termini di tiratura, ascolto e presenza davanti ai teleschermi.

Successivamente, in questo rapporto si “intromise” il mondo dell'industria di beni e servizi, poiché le aziende avevano bene intuito che lo spettacolo sportivo ad alta diffusione permetteva una prolungata e ripetuta esposizione dei propri marchi, con effetti di risonanza e notorietà ben più efficaci delle tradizionali tecniche pubblicitarie. Nacque così una nuova forma di comunicazione, le “sponsorizzazioni” che permisero di accostare direttamente il prodotto/servizio industriale ai colori della squadra, al campione sportivo e/o all'evento agonistico al centro dell'attenzione del pubblico, e così, nel tempo si sono intensificati i processi di *co-technology* e di *co-marketing*.

Tutto ciò ha permesso il passaggio da “*un concetto di sport di tipo elitario a uno di massa, accelerato dalla costante e progressiva diffusione delle televisioni e dei mezzi d'informazione*”; passaggio questo che “*creò un significativo aumento della dimensione economica del mercato*” (M. Braghero, 1999), al quale si accompagna un'evoluzione dell'apparato normativo teso a regolamentare in maniera più efficace la materia.

Il mezzo televisivo

Oggi lo sport in tv è una presenza sempre più pervasiva all'interno delle programmazioni di ogni emittente, poiché, in Italia, riscuote un altissimo livello di audience.

Riportiamo, a titolo di esempio, nelle tabelle 6, 7 e 8 che seguono, alcuni dati statistici degli ultimi anni relativi ai programmi televisivi più seguiti.

- La prima tabella riporta i 15 programmi tv più visti nel 2007 ed evidenzia come gli avvenimenti sportivi hanno riscosso i maggiori livelli di *audience* collocandosi nei primi cinque posti della classifica conquistando il primo, il terzo e il quarto posto.
- La seconda fa un excursus dei programmi più guardati negli ultimi 12 anni, specificando i Top 3 per il 2014, il 2013 e il 2012 ed evidenziando i più seguiti nella fascia 2011-2002 e conferma la presenza prevalente degli eventi sportivi.
- La terza e ultima tabella riporta i 10 programmi più visti nel 2015, dove nei primi 5 posti troviamo tre manifestazioni sportive.

Tabella 6: Top 15 Programmi 2007

Programmi 2007 – TOP 15	Audience Media ³⁹	Share % ⁴⁰
1. Champions Milan vs Liverpool	13.020.000	47,6%
2. 57° Festival San Remo	12.452.000	43,8%
3. F1 – GP Bahrain	11.079.000	57,8%
4. Qualificazioni Europei Italia vs Scozia	11.005.000	39,6%
5. Il quinto dell'Inferno	10.076.000	35,7%
6. La situazione di mia sorella (Celentano)	9.209.000	32,3%
7. Striscia la notizia	9.200.000	33,2
8. TG1 sera	9.099.000	36,0
9. Affari tuoi	8.809.000	31,3
10. Butta la luna	8.406.000	32,5%
11. Moto GP (spagna –Jerez)	8.406.000	40,6%
12. Maria Montessori 2ª parte	8.184.000	34,6%
13. Chi vuol essere milionario ultima parte	8.038.000	35,1%
14. Il capo dei capi	7.995.000	28,6%
15. L'eredità ultima parte	7.931.000	34,0%

Fonte: Elaborazione propria su dati

³⁹ Numero medio dei telespettatori di un certo programma (valore espresso in migliaia). Rapporto tra la sommatoria dei telespettatori presenti in ciascun minuto di un dato intervallo di tempo e la durata in minuti dell'intervallo.

⁴⁰ Rapporto percentuale tra gli ascoltatori di una certa emittente ed il totale degli ascoltatori che stanno guardando la televisione sulle diverse reti.

Tabella 7: Migliori Programmi Tv degli ultimi 12 anni

ANNO	TOP 3	Telespettatori
2014	1) Mondiali di calcio Italia vs Uruguay	19.000.000
	2) Premier del festival di Sanremo	12.466.000
	3) 2ª Puntata de “I 10 comandamenti” di Benigni	10.266.000
2013	1) Elezione del Pontefice Papa Francesco	21.300.000
	2) Finale Sanremo	13.000.000
	3) Confederation Cup: Spagna vs Italia	12.400.000
2012	1) 62° Festival di Sanremo	11.122.000
	2) Rock Economy di A. Celentano	Oltre 9.000.000
	3) Qualificazioni ai Mondiali di Calcio (in tot le 4 partite)	8.053.000
2011/2002	1) Finale dei Mondiali 2006 Italia vs Francia	25.324.000
	2) Funerali di Giovanni Paolo II (2005)	15.000.000

Fonte: Elaborazione propria su dati di Televisonando

Tabella 8: Top 10 Programmi Tv del 2015

Programma	Telespettatori	Share
65° Festival di Sanremo – finale	11.843.000	73,64%
Semifinale di Champions League Real Madrid vs Juventus	11.620.000 ⁴¹	45,62%
Finale di Coppa Italia Juve vs Lazio	9.202.000	33,71%
Un passo dal cielo 3 – 1ª puntata⁴²	7.619.000	28,62%
Qualificazioni agli Europei di Calcio 2016 Bulgaria vs Italia	7.537.000	29,96%
L'angelo di Sarajevo – 1ª puntata	7.484.000	27,05%
L'isola dei famosi – puntata finale	6.545.000	31,99%
Amici 14	6.536.000	34,20% ⁴³
Il giovane Montalbano – 5ª puntata	5.647.000	21,79%
Tale e quale show 5ª – 6ª puntata	5.307.000	-

Fonte: Elaborazione propria su dati presi da Panorama

Abbiamo il dovere di puntualizzare che il calcio è lo sport dominante in ambito televisivo, avendo la percentuale di ore di trasmissione più alta rispetto al monte ore totale delle trasmissioni sportive in tv (tabella 9). È significativo come il divario tra il calcio e le due discipline che lo seguono, basket e volley

⁴¹ Evento sportivo più visto con un picco record di 13.010.000 spettatori e 20 mln di contatti unici.

⁴² Performance migliore persino della puntata finale vista da 7.403.000 di spettatori.

⁴³ Con un picco del 54% al momento della proclamazione dei vincitori.

maschile, è enorme, comprovando in maniera inequivocabile che è lo sport sovrano per il telespettatore italiano. Non è perciò un caso che le due maggiori *paper tv* italiane, SKY e Mediaset, ogni anno si contendono l'esclusiva delle trasmissioni calcistiche nazionali e internazionali come la Serie A, la Liga, la Premier, la Champions League, l'Europa League, ecc..

Tabella 9: Ore di Sport trasmesse in Tv in valore assoluto e percentuali per disciplina

Sport	Ore trasmesse in Tv	Percentuale
Calcio	7665	34,5%
Basket maschile	1904	8,6%
Pallavolo maschile	1126	5,1
Formula 1	803	3,6%
Rugby	441	2,0%
Ciclismo maschile	440	2,0%
Motociclismo	355	1,6%
Vela	341	1,5%
Atletica	339	1,5%
Volley femminile	330	1,5%
Sci alpino	223	1,0%
Basket femminile	165	0,7%
Pattinaggio	156	0,7%
Nuoto	136	0,6%
Sport Equestri	118	0,5%
Tennis	115	0,5%
Pallanuoto	108	0,5%
Pugilato	102	0,5%
Sci nordico	90	0,4%
Scherma	62	0,3%
Altri Sport Italiani	1931	8,7
Sport Internazionale	5243	23,6%
TOTALE	22193	100%

Fonte: elaborazioni Censis Servizi su dati Sport System Europee banca dati FEEDBACK, periodo di rilevazione aprile 2007 – marzo 2008

Il “problema” dei mass media

Attualmente si è creata una situazione per cui lo spettacolo sportivo non solo è un contenuto privilegiato per i media, ma subisce anche forti condizionamenti da parte di questi ultimi. Tant'è vero che la recente complessità delle relazioni esistenti sul mercato delle emittenti televisive, in chiaro e criptate, appesantita dai legami fra queste, le federazioni, le società sportive e gli sponsor, ha generato due importanti conseguenze:

1. il cambiamento del calendario degli incontri sportivi;
2. l'incremento del valore dei diritti televisivi.

In merito al primo punto, questo fa venire meno, per la prima volta, il principio sportivo della contemporaneità delle gare, che assicurava la regolarità di una competizione basata su una sola classifica; inoltre ha modificato la fruizione dello sport da parte di spettatori, tifosi e appassionati, soprattutto, grazie anche, all'uso delle tecnologie digitali che hanno offerto la possibilità di vivere esperienze interattive, anche se sicuramente non paragonabili all'emozione di assistere ad una gara o ad una partita dal vivo.

Negli ultimi anni, come se non bastasse, la televisione, attraverso l'uso del replay, della moviola, delle pubblicità virtuali, ecc., ha trasformato la manifestazione agonistica in un vero e proprio evento spettacolare arrivando addirittura a modificare la loro regolamentazione condizionando i tempi, gli spazi e i ritmi propri dello sport, introducendone di nuovi tipicamente televisivi. Per esempio:

- a) il *tie-break* nel tennis è stato inserito per porre un limite di tempo alle partite, altrimenti di durata imprevedibile;
- b) lo *slalom parallelo* nello sci è stato introdotto per esigenze di spettacolarità dell'evento in quanto la discesa di due atleti conferisce alla gara un senso maggiore di sfida;
- c) talvolta, per via del fuso orario, si disputano gare ad orari insoliti – come per esempio, correre i 100 metri a mezzogiorno, oppure disputare una partita a mezzanotte – perché gli orari vengono scelti sulla base del momento in cui si otterrebbe il maggiore ascolto, quindi quando c'è massima valenza pubblicitaria.

Ecco come l'esigenza manifestata dai network televisivi che acquistano l'esclusiva per la trasmissione dell'evento si impone sulle scelte degli organizzatori della manifestazione e sulla prestazione degli atleti. Quindi, se all'inizio il mezzo televisivo rappresentava una sorta di “ospite attento” nelle manifestazioni agonistiche, oggi si assiste ad una situazione in cui la televisione riveste un ruolo preminente rispetto ai contenuti dello sport, che viene trattato spesso come puro spettacolo.

La televisione è oramai protagonista assoluta non solo nelle riprese, ma anche nell'assetto delle strutture, stadi e palazzetti, che subiscono continue modificazioni. Spazi dedicati agli sponsor assumono maggiore visibilità rispetto al passato con l'apparizione dei marchi su:

- tabelloni che indicano il punteggio della partita e riproducono le azioni salienti del gioco in tempo reale;
- *rotor* a bordo campo non più statici ma a rotazione costante, che consentono agli spettatori di

visualizzare i numerosi *brand sponsor* nello stesso arco temporale;

- sale vip dove gli ospiti d'onore possono vedere la partita disputata in campo e contemporaneamente seguire altri match grazie alla presenza di televisioni con canali satellitari.

La negoziazione dei diritti televisivi sportivi, in Italia, si è sviluppata a partire dal 1993, quando parallelamente alla televisione in chiaro, si svilupparono le prime televisioni via satellite. Nel calcio, per esempio, fino a quel momento, la cessione dei diritti televisivi avveniva tramite la contrattazione collettiva tra la Lega Calcio, in qualità di venditore, e la Rai, in qualità di acquirente. Successivamente, dopo il '93, ci furono le prime iniziative delle principali società di calcio per vendere individualmente i propri diritti, arrivando nel 1999, quando, grazie ad un decreto legge n°15⁴⁴, si sancì la possibilità da parte dei club di contrattare individualmente la cessione dei diritti televisivi criptati, consentendo il raddoppio dei ricavi derivanti dagli stessi: il valore televisivo delle stagioni agonistiche 1999/2000, 2000/2001 e 2001/2002 è stato superiore ai 500 mln di euro ciascuna.

Alla luce di queste cifre, è comprensibile come i diritti televisivi siano diventati la principale fonte di ricavi per le società calcistiche. Tuttavia chi in realtà beneficiava di grossi introiti erano le grandi società sportive, mentre le realtà più piccole dovevano accontentarsi di contratti di gran lunga inferiori, che facevano diminuire la loro competitività. La scelta operata dalle televisioni è meramente di tipo economico: alla "qualità" di una squadra corrisponde un'audience elevata, di conseguenza aumenta il prezzo per i diritti Tv che il network è disposto a pagare alla società. Allo stesso tempo il nome della squadra accoppiato ad un'emittente televisiva di rilievo garantisce una grande visibilità anche agli sponsor e quindi le imprese importanti la preferiscono ad altre.

In definitiva, nel 2008, col decreto legislativo n°9 del 9 gennaio, si stabilisce che "*l'organizzatore della competizione⁴⁵ e gli organizzatori degli eventi sono contitolari dei diritti audiovisivi relativi agli eventi della competizione medesima*" e che "*l'esercizio dei diritti relativi ai singoli eventi spetta all'organizzatore della competizione medesima*" (articoli 3 e 4). Conseguentemente, la commercializzazione dei diritti è effettuata in forma centralizzata da parte dell'organizzatore della competizione (la Lega), il quale "*è tenuto ad offrire i diritti audiovisivi a tutti gli operatori della comunicazione di tutte le piattaforme, attraverso distinte procedure competitive relative al mercato nazionale [...]*" (articolo 7, comma 1). Inoltre al fine di evitare discriminazioni, l'organizzatore della competizione è tenuto a predeterminare apposite linee guida per la commercializzazione dei diritti audiovisivi recanti regole in materia di offerta e di assegnazione dei diritti medesimi, nonché di formazione dei relativi pacchetti.

⁴⁴ Il Decreto Legge n.15 del 30 gennaio 1999, contenente "Disposizioni urgenti per lo sviluppo equilibrato dell'emittenza televisiva e per evitare la costituzione o il mantenimento di posizioni dominanti nel settore radiotelevisivo", convertito, con modificazioni, dalla legge n.78 del 29 marzo 1999, all'Art. 2, comma 1, pone il limite del 60% ai diritti in forma codificata acquisibili da una singola rete per le partite di serie A.

⁴⁵ Il soggetto a cui è demandata o delegata l'organizzazione della competizione da parte della Federazione Sportiva riconosciuta dal CONI, competente per la propria disciplina.

2.5 Il Marketing Sportivo

“In Italia il marketing sportivo è un settore di studio molto recente, che muove ancora i primi passi, al contrario dei Paesi anglosassoni dove già da qualche decennio gli studi di marketing si sono innovati evidenziando le peculiarità del prodotto sportivo rispetto al mercato dei beni e dei servizi tradizionali”⁴⁶.

La complessità del marketing sportivo risiede nel “prodotto sportivo” di cui si occupa, in quanto non si può parlare di marketing dei beni in quanto lo sport non offre un prodotto materialmente inteso, né si può parlare di marketing dei servizi in quanto lo sport non è definibile come un servizio vero e proprio; tuttavia molti sono gli elementi che accomunano l’offerta sportiva e quella dei servizi in generale.

Inoltre in virtù dell’elevato numero di *stakeholders* coinvolti, della numerosità, della varietà e della vastità delle situazioni in cui il marketing può essere applicato nel settore sportivo, potremmo definirlo come un **metamarketing⁴⁷ sportivo** costituito da una pluralità di “anime”, tante quante sono gli ambiti di riferimento dell’attività sportiva. Possiamo, quindi, considerare le seguenti tipologie di marketing sportivo⁴⁸:

- il marketing delle federazioni per lo sviluppo delle singole discipline,
- il marketing delle leghe per la crescita ed il benessere delle società aderenti,
- il marketing delle società sportive,
- il marketing dei singoli atleti,
- il marketing degli eventi sportivi,
- il marketing dei media sportivi,
- il marketing delle attrezzature e dell’abbigliamento sportivo,
- il marketing dei prodotti e dei servizi connessi all’attività sportiva,
- il marketing delle aziende produttrici di beni e servizi, non connessi con l’attività sportiva, che usano lo sport come media comunicativo,
- il marketing dei territori e delle comunità, che usano lo sport come mezzo di notorietà e accreditamento ed elemento per migliorare la qualità della vita.

Questa è una prima particolarità del marketing sportivo che lo differenzia rispetto alle tradizionali forme di

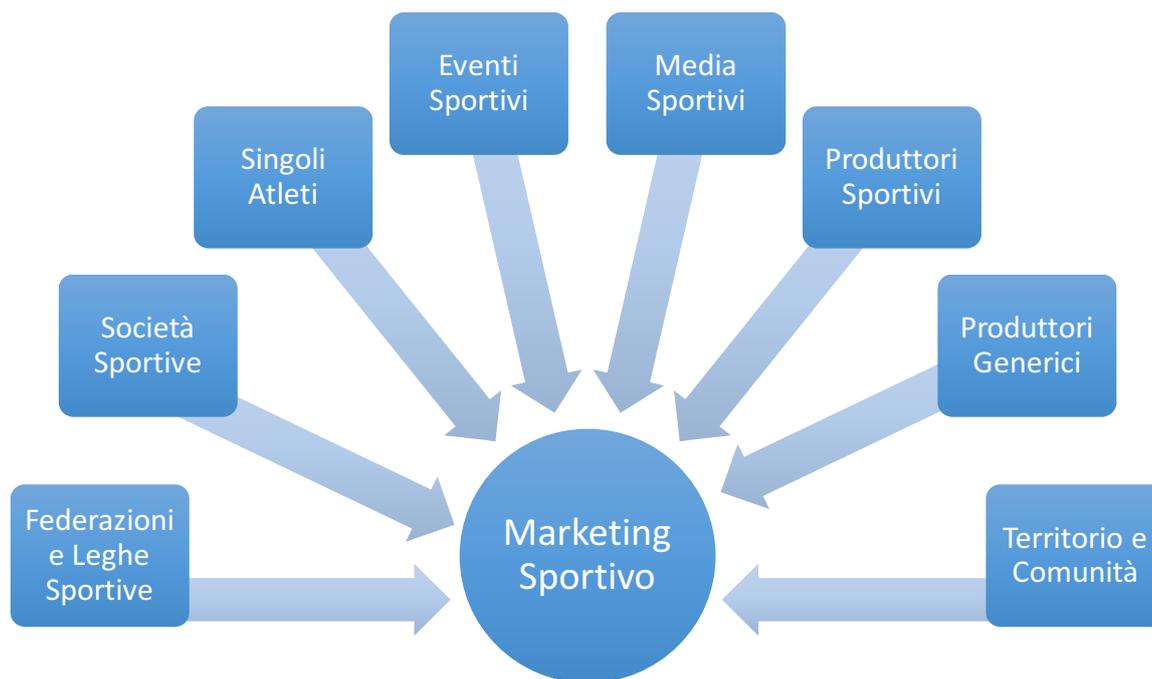
⁴⁶ A. Prunesti, *“Comunicazione e marketing delle imprese sportive”*, Franco Angeli, Milano, 2008.

⁴⁷ Così gli studiosi americani definiscono il marketing applicato a realtà diverse da quelle aziendali; il termine deriva dalla parola marketing al quale si applica il prefisso “meta” che in greco significa oltre.

⁴⁸ S. Cherubini, *“Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti”*, Franco Angeli, Milano, 2001.

marketing aziendale e che ne contribuisce ad aumentare la complessità di gestione.

Figura 4: Principali tipologie di marketing sportivo.



Fonte: Elaborazione da S. Cherubini, "Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti"

Un'ulteriore distinzione fondamentale per l'impostazione di una buona azione di marketing sportivo è quella tra fruitori e finanziatori del servizio sportivo; il marketing che si rivolge ai primi è definito dalla letteratura *mass marketing*, quello indirizzato alle aziende *business marketing*⁴⁹.

Tabella 10: Protagonisti del Mass Marketing e del Business Marketing

Mass Marketing - B2C	Business Marketing - B2B
<ul style="list-style-type: none">• Praticanti• Tifosi• Appassionati• Sportivi generali• Non Interessati	<ul style="list-style-type: none">• Sponsor• Produttori di abbigliamento e materiale tecnico• Editori Televisivi• Stampa

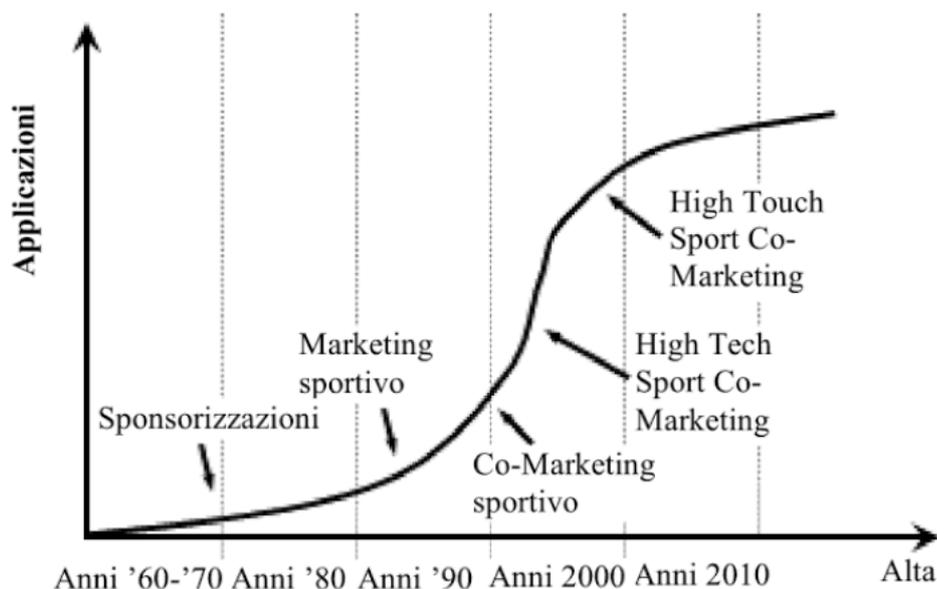
Fonte: Elaborazione da A. Prunesti, "Comunicazione e marketing delle imprese sportive"

⁴⁹ A. Prunesti, "Comunicazione e marketing delle imprese sportive", Franco Angeli 2008.

L'evoluzione del marketing sportivo

Esamineremo ora il “ciclo di vita”⁵⁰ del marketing sportivo, per cercare di interpretarne la crescita, individuando le principali fasi che ne hanno caratterizzato l'evoluzione, attraverso il grafico 3 che rappresenta sinteticamente il processo evolutivo.

Grafico 3: Ciclo di vita del Marketing Sportivo



Fonte: Elaborazione da S. Cherubini, “Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti”

La prima fase nasce verso la fine degli anni '50, si sviluppa progressivamente negli anni '60 e in particolare negli anni '70, dove il primo contatto tra le aziende e lo sport avviene tramite le **sponsorizzazioni**. Non erano però scelte razionali e manageriali, ma semplicemente emotive: il titolare di un'azienda decideva di sponsorizzare uno certo sport perché ne era un appassionato, un tifoso. Talvolta qualcuna aveva grande successo e piano piano diventarono delle vere e proprie operazioni economiche di natura commerciale, prima fra tutte quella, nel 1976, della Parmalat per la Formula 1 legata ai successi di Niki Lauda che fu un investimento pubblicitario e d'immagine che contribuì allo sviluppo internazionale dell'azienda. Da qui in poi le sponsorizzazioni sono progredite considerevolmente entrando a far parte delle strategie di marketing e differenziandosi per ruolo, distinguendo quindi per esempio lo sponsor commerciale da quello tecnico e via dicendo.

Verso la fine degli anni '80 si inizia ad affermare un vero e proprio **marketing sportivo** grazie soprattutto allo sviluppo del marketing dei servizi da cui ne trae le logiche e le caratteristiche: si cominciano ad effettuare ricerche di mercato per conoscere i propri tifosi, a realizzare campagne pubblicitarie per promuovere la campagna abbonamenti delle squadre o di particolari eventi. Un ulteriore contributo allo sviluppo di queste pratiche si è avuto agli inizi degli anni '90 con la liberalizzazione dei mercati

⁵⁰ Modalità interpretativa della diffusione di un prodotto, di un settore e, in questo caso, di un'applicazione.

internazionali degli atleti e dei lavoratori in Europa, che ha permesso di “imparare” dalle esperienze estere, e con la nuova Legge 485 del 1996 che ha sancito la possibilità di avere società sportive a scopo di lucro con la conseguente opportunità di quotarsi in borsa. Si è passati dunque dalla mera ricerca di sponsor ad una interazione con le persone attraverso ricerche di mercato, segmentazione della domanda, merchandising, ecc..

Alla fine degli anni '90, si avvia la terza fase, dove il marketing sportivo amplia i suoi confini nell'ambito di un processo di convergenza sportiva che coinvolge i mass media, ma anche altre imprese che diventano veri e propri partner, diventando un marketing collaborativo, ovvero *co-marketing sportivo*. Un esempio di questa collaborazione integrata è l'esperienza tra l'A.C. Milan e la Opel: il Milan organizzò delle tournée nell'Estremo Oriente che permisero alla Opel di penetrare in quei mercati dove era poco conosciuta e, viceversa, il Milan ha potuto usare i concessionari della Opel come punto vendita. Altro esempio è quello tra la Tally, che vendeva stampanti, e la Lega Pallavolo: l'azienda divenne *main sponsor* di tutti gli eventi della Lega e *co-sponsor* del campionato di serie A, inoltre ingaggiarono l'atleta campione del mondo Andrea Lucky Lucchetta come *testimonial* per la campagna pubblicitaria tradizionale; sui rispettivi siti internet vi era un link diretto per quello dell'altra. Questa fase rappresenta un progresso rilevante in quanto richiede competenze, strumenti e prassi idonee a costruire un know-how particolare e non facilmente disponibile.

La nascita di Internet e di altri “*new media*”, negli anni 2000, ha accelerato lo sviluppo del marketing sportivo, poiché la rete trova nello sport una vera opportunità di coinvolgimento a livello globale e locale, favorendo con la sua interattività il collegamento tra i protagonisti della convergenza sportiva. Siamo in una fase *high tech sports co-marketing* dove i siti delle società sportive forniscono informazioni sulla società stessa, sulla sua storia e sulle statistiche, promuovono sondaggi, danno la possibilità di chattare e commentare le gare, unendo gli appassionati a un livello internazionale.

La quinta fase evolutiva è quella a cui si assiste con l'affermarsi degli eventi ad alta intensità di emozione umana che arricchisce ancor di più la complessità ma anche l'attrattiva del marketing sportivo. Si sviluppano le “comunità di appassionati” che organizzano raduni per vivere insieme la loro passione e talvolta sono le aziende stesse che creano l'evento esclusivo per i fedelissimi: si pensi alla Ducati che ogni anno organizza un Meeting per i presidenti dei suoi club ufficiali.

Alla luce di tutto ciò il marketing non può essere una minaccia per lo sport, anzi, è un'attività che se svolta con professionalità porta cospicui vantaggi a tutti coloro che girano attorno al fenomeno sportivo. In termini generali i principali vantaggi a livello di⁵¹:

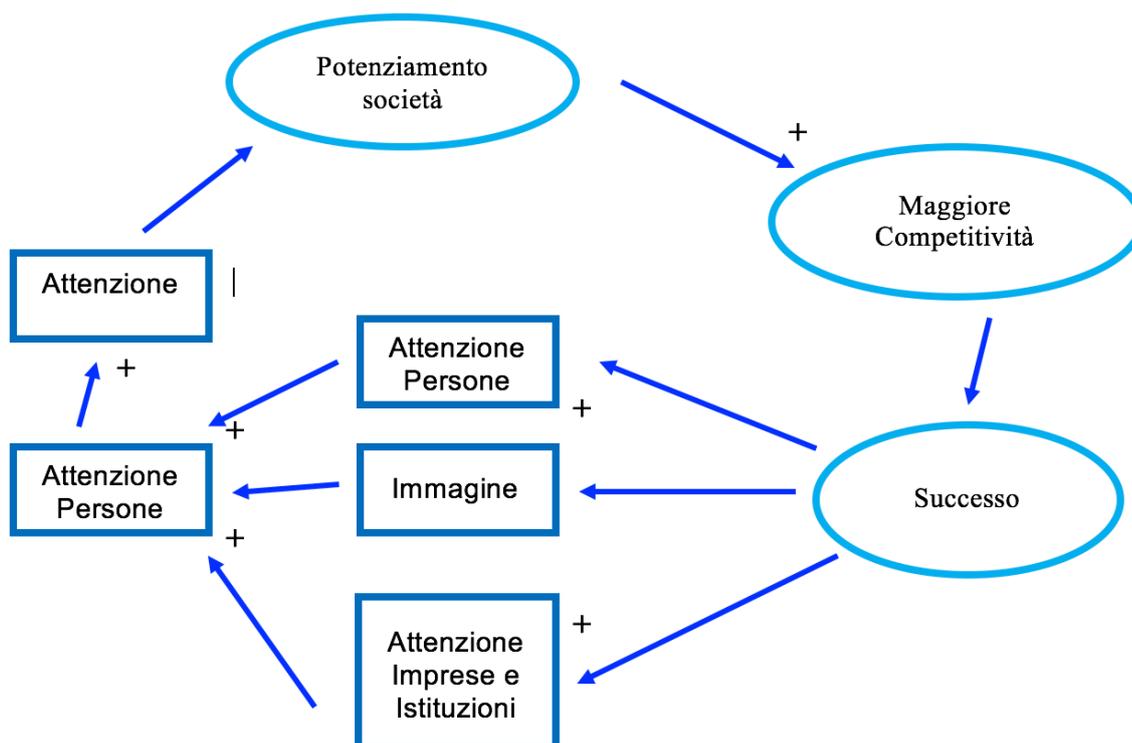
- aumento dei praticanti;
- aumento dell'intensità di pratica sportiva;
- aumento degli spettatori presenti e a distanza;

⁵¹ S. Cherubini, “*Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*”, Franco Angeli, Milano, 2001.

- aumento dei servizi vendibili agli appassionati;
- aumento della domanda di abbigliamento, attrezzature, oggettistica, a livello sia nazionale che internazionale;
- aumento dell'audience dei programmi radio-tv e internet;
- aumento della lettura di pubblicazioni sportive;
- aumento dei ricavi;
- miglioramento delle prestazioni agonistiche;
- aumento della sicurezza;
- aumento della comodità;
- aumento e miglioramento dei servizi accessori;
- aumento della remunerazione degli atleti;
- aumento dell'immagine;
- diminuzione dei costi unitari;
- aumento dei clienti aziendali;
- aumento dell'efficacia comunicativa;
- miglioramento della salute pubblica;
- aumento degli introiti per scommesse e lotterie;
- aumento degli introiti fiscali;
- aumento della notorietà dei territori e della loro attrattività;
- aumento delle spese per viaggi, soggiorni ed acquisti turistici;
- miglioramento nella conoscenza dei popoli;

Una corretta applicazione del marketing sportivo contribuisce allo sviluppo di un vero e proprio “circolo virtuoso”, in cui il miglioramento su un fronte genera un effetto moltiplicatore su tutti gli altri fronti con notevoli benefici per tutti, secondo la classica formula del gioco a somma maggiore di zero (Cherubini 2001).

Figura 5: Circolo virtuoso del marketing e management sportivo

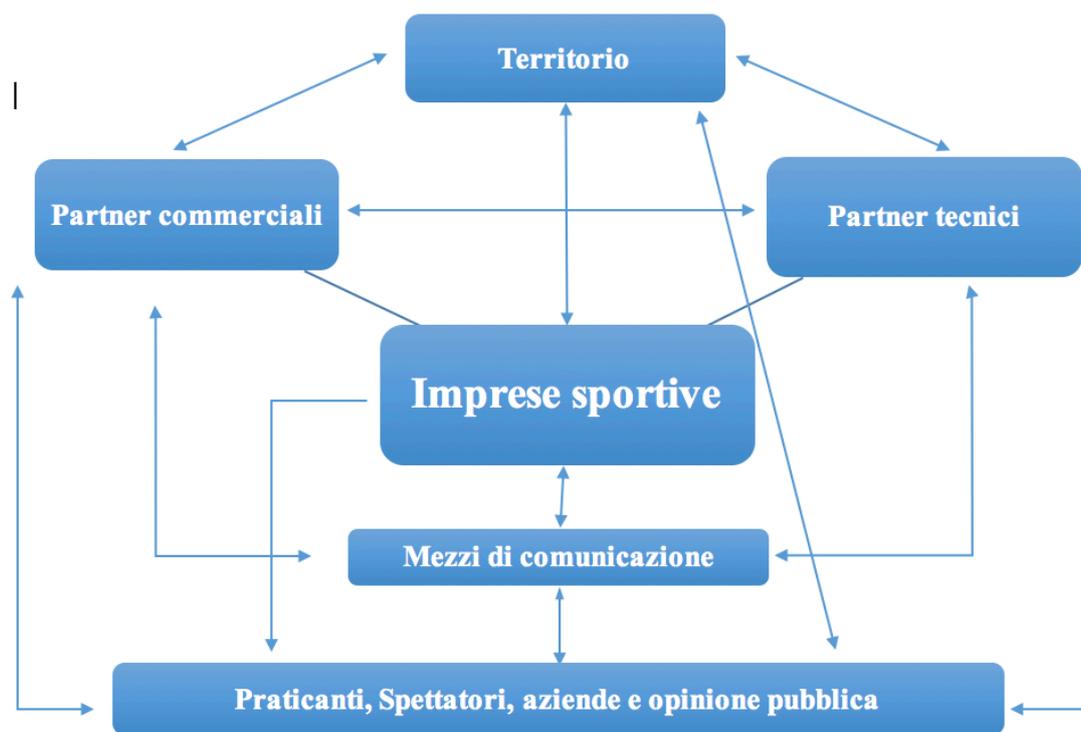


Fonte: S. Cherubini, "Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti", Franco Angeli, Milano, 2001

La convergenza sportiva

Lo sport quale fenomeno socio-economico-tecnologico ha portato un crescente numero di operatori a interessarsi e avvicinarsi a questo mondo così da sviluppare nuove collaborazioni, espresse non solo in forma economica ma anche organizzativa, e tali da far evolvere le più tradizionali sponsorizzazioni in più moderne partnership. Si è andata così costituendo una progressiva convergenza intorno allo sport, attivando un vero e proprio sistema organizzativo di elevato contenuto sotto molteplici aspetti, dove la prassi del co-marketing diventa spesso qualcosa di normale e non eccezionale. Per convergenza si può intendere il processo mediante il quale più operatori si collegano intorno a un centro aggregante, in questo caso lo sport, per sviluppare un network sistemico capace di far raggiungere gli obiettivi, diversi ma compatibili, che ciascun operatore persegue. Il processo di convergenza sportiva, espresso nella figura 6, rileva che le imprese sportive sono contornate e integrate da altre organizzazioni di varia natura che interagiscono tra di loro per creare opportunità e collaborazioni in grado di conferire benefici a tutti i componenti del sistema. I principali protagonisti, oltre allo sport, sono: i produttori di attrezzature e abbigliamento sportivo (partner tecnici), ma anche i produttori di prodotti e servizi che possono trarre beneficio dall'abbinamento con lo sport (partner commerciali), il territorio attraverso i suoi organi di rappresentanza e l'intero contesto socioeconomico e infine i mezzi di comunicazione interessati a pubblicizzare l'attività sportiva, ma soprattutto ad avere contenuti capaci di attrarre l'attenzione della gente per arrivare alle stesse persone che, come spettatori o praticanti, partecipano alla manifestazione sportiva.

Figura 6: Protagonisti della convergenza sportiva



Fonte: Elaborazione da S. Cherubini, "Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti"

PARTE 2:

GRANDI

EVENTI

SPORTIVI

& TURISMO

CAP 3:

IL TURISMO SPORTIVO

“il Turismo sportivo è una disciplina autonoma, che si fonda su un’esperienza turistica (spostamento e durata), che ha un legame di subordinazione nei confronti di un’attività principale che costituisce una esperienza culturale nell’ambito dello Sport”.

C. Pigeassou 2002

3.1 Il movimento turistico

Il turismo è un'attività del tempo libero ed è stato definito come l'insieme di “genti che viaggiano per periodi di oltre 24 ore, ma non superiori all'anno” recandosi in luoghi diversi rispetto a quelli in cui risiedono abitualmente e quindi fuori dal proprio ambiente quotidiano. Il suo scopo è diverso dall'esercizio di qualunque attività remunerata ed è quello di soddisfare una pluralità di bisogni come quello di riposo, di svago, di cura, di conoscenza, di partecipazione e di incontro.

Nasce, al pari dello sport, come un fenomeno d'élite praticato da coloro che, appartenenti alle più importanti famiglie nobili, dedicavano la maggior parte del loro tempo libero alla ricerca e alla scoperta di posti nuovi dove poter riposare, curare ed entrare in contatto con culture differenti. Diventa nel tempo, come la pratica sportiva, un “fenomeno di massa” in quanto coinvolge un numero sempre più elevato di individui senza alcuna differenziazione di tipo economico o sociale grazie al maggiore tempo libero a disposizione, all'evoluzione e alla moltiplicazione dei mezzi di trasporto, alle migliori condizioni economiche e, ultimamente, anche ai nuovi mass media che hanno cambiato e facilitato l'accesso alle informazioni.

Coloro che viaggiano, definiti “turisti” dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (World Tourism Organization, WTO, agenzia specializzata delle Nazioni Unite) decidono di mettersi in movimento verso una città o un Paese soprattutto in base alla percezione che hanno del luogo di destinazione. Per tale ragione è fondamentale l'immagine che il Paese o la città ha nell'immaginario collettivo ovvero ciò che il brand di una determinata area geografica suscita in chi ad essa si avvicina. Nasce così l'offerta al turista e quindi possiamo definire turismo anche il settore industriale e commerciale che si occupa di fornire servizi come trasporti, ospitalità, strutture ricettive ed altri ad essi correlati e ad esso appartengono sia i fornitori ultimi di tali servizi che gli intermediari come operatori e agenzie turistiche.

È d'uopo evidenziare alcune distinzioni semantiche relative alla tecnica turistica secondo la quale il turismo è catalogato in varie modalità. In primo luogo è importante riportare la distinzione, giuridico-statistica, tra coloro che viaggiando, si fermano per almeno una notte nel luogo visitato, da quelli che fanno ritorno nelle proprie abitazioni senza pernottare. I primi sono definiti **turisti**, i secondi, invece, sono detti **escursionisti** e non sono oggetto di rilevazioni statistiche. In relazione alla classificazione del turismo, che viene effettuata sulla base delle sue caratteristiche peculiari, proponiamo, le seguenti figure esplicative, riferendo gli esempi al nostro Paese.

Nella prima figura si definisce il turismo in base allo spostamento del turista in entrata o in uscita dall'Italia:

Figura 7: Turismo in base allo spostamento



Fonte: elaborazione propria

Nella seconda si prende a riferimento la provenienza e la destinazione del turista:

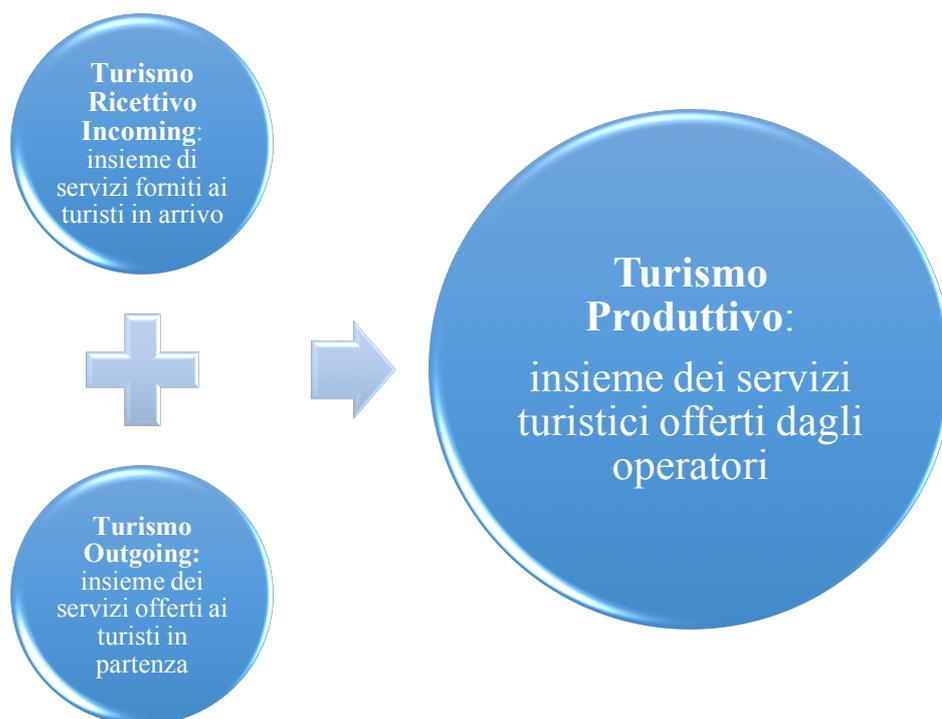
Figura 8: Turismo in base alla provenienza e destinazione del turista



Fonte: elaborazione propria

La terza classificazione distingue il turismo in base ai servizi offerti dagli operatori turistici:

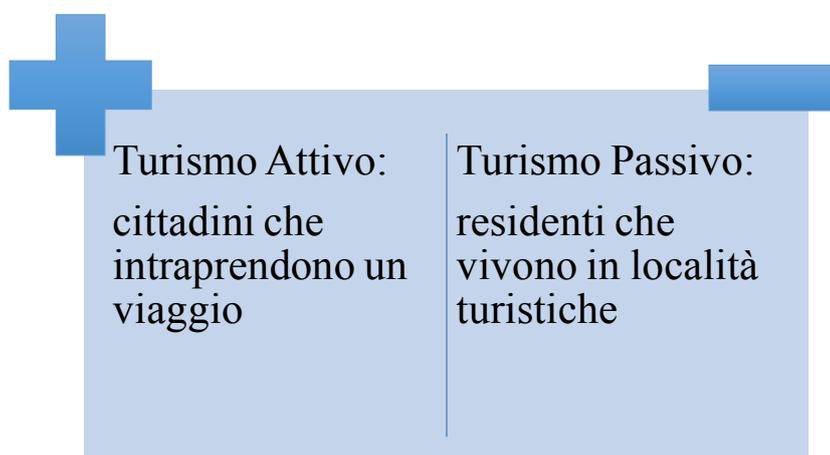
Figura 9: Turismo in base ai servizi offerti



Fonte: elaborazione propria

Per la quarta ed ultima classificazione ci si riferisce al ruolo del turista:

Figura 10: Turismo in base ruolo svolto



Fonte: elaborazione propria

Occorre fare alcune puntualizzazioni in merito al turismo passivo in quanto è una determinante essenziale nella definizione del prodotto turistico. I residenti potrebbero assumere un atteggiamento ostile nei confronti dei visitatori come conseguenza di una serie di effetti negativi che subiscono su più fronti, come ad esempio l'aumento dei prezzi, del traffico e dello smog, il sovraffollamento nei luoghi principali e talvolta anche l'inciviltà dei turisti. L'eventuale avversione sarebbe deleteria per la valutazione complessiva della qualità del soggiorno dei turisti e conseguenzialmente per l'immagine della meta turistica. Per tale motivo si stanno

diffondendo modelli di turismo tesi sempre più al rispetto di queste esigenze.

I numeri del turismo

Richiamate tali distinzioni, andiamo a rilevare alcuni importanti dati statistici di quello che è uno dei settori economici più rilevanti nel nostro Paese. Secondo le stime del *World Travel and Tourism Council* (WTTC)⁵², nel 2015 l'industria turistica nel suo complesso – turismo nazionale ed internazionale – ha contribuito, con 167,5 mld di euro, pari al 10,2%, alla formazione del PIL dell'Italia, creando circa 2.609.000 posti di lavoro, pari al 11,6% dell'occupazione nazionale totale.

Secondo l'ultima classifica stilata da *FutureBrand* nel *Country Brand Index* 2014-2015, l'Italia è al 18° posto nella classifica generale.

Figura 11: Top 20 Countries



Fonte: http://www.futurebrand.com/uploads/CBI-14_15-LR.pdf

Occorre evidenziare, purtroppo, una evidente e progressiva flessione in quanto nella classifica del 2012-2013 l'Italia era al 15° posto e già allora aveva perso ben cinque posizioni rispetto al biennio precedente; un dato davvero scoraggiante se si pensa che solo nel biennio 2008-2009 il brand del nostro Paese occupava un buon 6° posto. L'Italia tuttavia si conferma, negli anni, leader per “*Heritage and Culture*” e “*Tourism*” in quanto è apprezzata per la sua storia, arte e cultura e per il suo cibo.

⁵² Il WTTC è un'autorità globale sull'economia e sul contributo sociale riguardo i viaggi e il turismo. Promuove la crescita sostenibile per il settore, lavorando con i governi e le istituzioni internazionali per creare lavoro, per guidare le esportazioni e generare prosperità.

Figura 12: Rankings by dimension

Rank	Country	STATUS			EXPERIENCE		
		Value System	Quality of Life	Good for Business	Tourism	Heritage & Culture	Made In
1	JAPAN	SWEDEN	SWITZERLAND	JAPAN	ITALY	ITALY	JAPAN
2	SWITZERLAND	CANADA	SWEDEN	UNITED STATES	JAPAN	GREECE	GERMANY
3	GERMANY	SWITZERLAND	NORWAY	GERMANY	UNITED STATES	JAPAN	SWITZERLAND
4	SWEDEN	NORWAY	DENMARK	SINGAPORE	CANADA	FRANCE	UNITED STATES
5	CANADA	NEW ZEALAND	GERMANY	SWITZERLAND	AUSTRALIA	PERU	SWEDEN
6	NORWAY	DENMARK	CANADA	UNITED ARAB EMIRATES	FRANCE	EGYPT	FRANCE
7	UNITED STATES	ICELAND	JAPAN	CANADA	NEW ZEALAND	AUSTRIA	DENMARK
8	AUSTRALIA	FINLAND	AUSTRALIA	SWEDEN	SWITZERLAND	GERMANY	SOUTH KOREA
9	DENMARK	AUSTRALIA	AUSTRIA	NORWAY	GERMANY	INDIA	CANADA
10	AUSTRIA	NETHERLANDS	FINLAND	UNITED KINGDOM	AUSTRIA	SPAIN	NORWAY

Fonte: http://www.futurebrand.com/uploads/CBI-14_15-LR.pdf

Per “Heritage and Culture” e “Tourism” è interessante notare, ai fini della nostra trattazione, il caso del Regno Unito che nel biennio 2012-2013 è salito, rispettivamente, di ben 7 e 11 posizioni nel *rankings by dimension*. Tale risultato è dovuto all’aver ospitato i Giochi Olimpici del 2012, che come abbiamo più volte evidenziato rappresentano uno strumento potentissimo per comunicare al mondo una nuova e più moderna immagine del Paese e principalmente della propria cultura, elementi essenziali per attrarre turisti. Secondo i dati dell’Eurobarometro⁵³ la cultura gioca un ruolo fondamentale nella scelta della meta da raggiungere: il patrimonio culturale è, nelle risposte degli intervistati, il secondo fattore in ordine di importanza (24%), subito dopo la qualità dell’ambiente (31%), ma diventa il primo se alla voce “patrimonio culturale” si sommano l’arte (indicata dal 5% dei rispondenti), gli eventi (5%) e la gastronomia (7%).

Entrando nello specifico del movimento turistico in Italia, riportiamo nella tabella 11 alcuni dati, elaborati dall’Istat, puntualizzando che: per **arrivi** si intende il numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi; per **presenze** si intende il numero delle notti trascorse dai clienti, italiani e stranieri, negli esercizi ricettivi; mentre la **permanenza media**, data dal rapporto tra le presenze e gli arrivi nel periodo considerato, indica la durata media del soggiorno, in notti, nell’area considerata ed evidenzia l’utilizzo continuativo della presenza turistica sulla disponibilità ricettiva.

⁵³ Eurobarometro, *Attitudes of Europeans towards tourism*.

Tabella 11: Arrivi, presenze e permanenza media negli esercizi recettivi

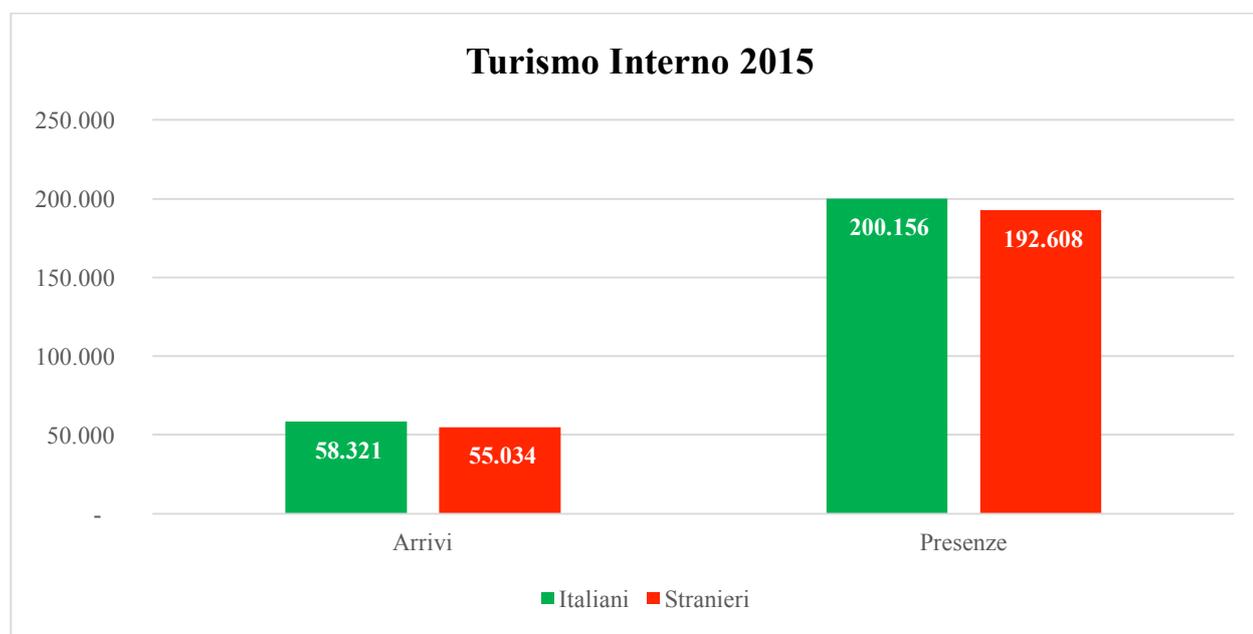
Anni	Arrivi		Presenze		Permanenza Media
	Valori assoluti	Variazione sull'anno precedente	Valori assoluti	Variazione sull'anno precedente	
2010	98.814	3,50%	375.543	1,30%	3,80
2011	103.724	4,97%	386.895	3,02%	3,73
2012	103.733	0,01%	380.711	-1,60%	3,67
2013	103.863	0,13%	376.786	-1,03%	3,63
2014	106.552	2,59%	377.771	0,26%	3,55
2015	113.355	6,38%	392.764	3,97%	3,46

Fonte: Istat_ valori espressi in migliaia

Al di là delle variazioni, assolute e percentuali, osservabili nella tabella – come per esempio la ripresa degli arrivi e delle presenze nel biennio 2014-2015 rispetto al precedente, periodo di crisi economica, – si vuole puntualizzare, nel quinquennio 2010-2015, un aumento degli arrivi del +14,72% e delle presenze solo del +4,59%, con una permanenza media in calo dello -0,34. Ciò è la dimostrazione del fatto che si sta affermando il c.d. “turismo mordi e fuggi”: la gente non vuole rinunciare all’esperienza turistica nonostante le scarse disponibilità economiche e/o temporali. La nuova tendenza è quella di fare vacanze brevi ma più frequentemente.

Nello specifico abbiamo voluto dividere i dati degli arrivi e presenze, dell’anno 2015, tra le due componenti del turismo interno – turismo domestico e turismo inbound – per mostrare una quasi parità di partecipazione.

Grafico 4: Turismo Interno

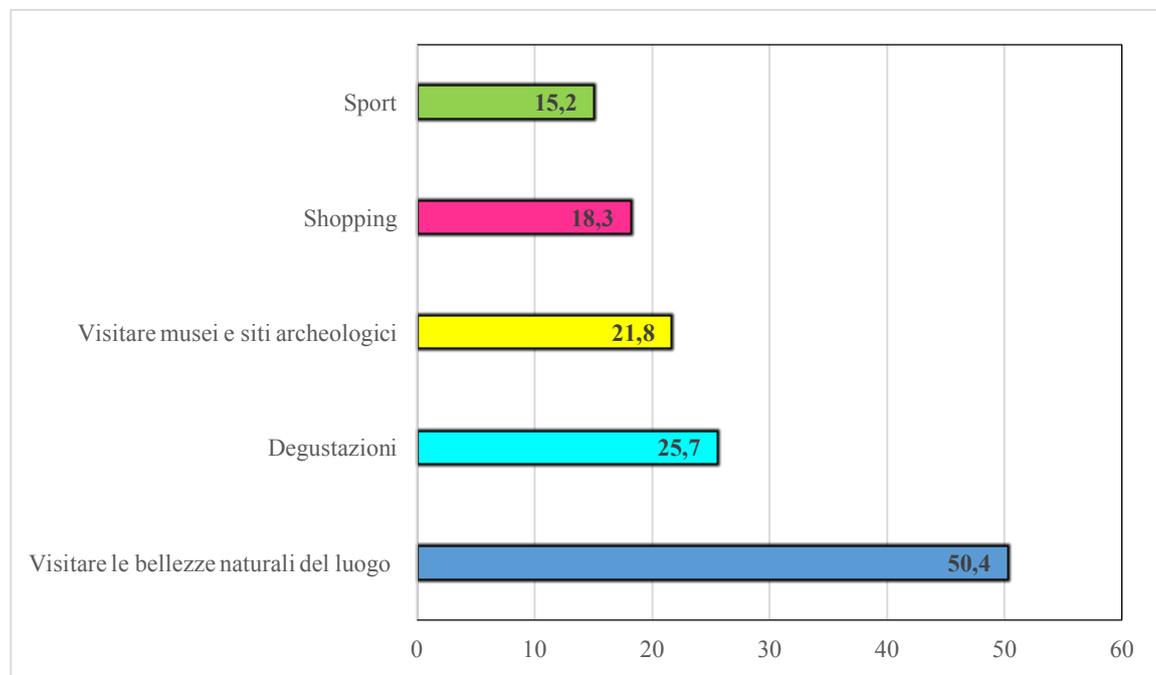


Fonte: elaborazione propria su dati Istat_ valori espressi in migliaia

3.2 Il Turismo sportivo

Accanto alle più tradizionali e diffuse forme di turismo, negli ultimi anni si è andata affermando una pratica turistica innovativa legata al mondo dello sport che ha generato interessanti risultati sia in termini economici che di movimento turistico. Lo sport, già nel 2007, si è andato ad aggiungere alle prime quattro attività a cui i vacanzieri italiani si dedicano maggiormente.

Grafico 5: Attività a cui si dedicano gli italiani durante le vacanze (val. %)



Fonte: Elaborazione propria su gli ultimi dati Isnat relativi al turismo nel 2007.

In prima approssimazione possiamo dire che il turismo sportivo combina, in maniera del tutto originale, l'esperienza motoria dello sport ed i fattori culturali ad esso collegati al concetto di viaggio e soggiorno (Pigeassou, 2002).

Nonostante tale forma di turismo sia una disciplina relativamente giovane, sono state già fornite in letteratura diverse riflessioni e definizioni. Le prime risalgono all'inizio degli anni '70 e sono la risultante di attività seminariali e congressuali dell'*International Council for Sport and Physical Education* (ICSSPE); nell'ottobre del 1983 è stata diffusa la prima pubblicazione scientifica su questo argomento, il "*Journal of Sport Tourism*"; nel febbraio 2003 si è tenuta la prima conferenza mondiale avente come tema centrale il turismo sportivo, organizzata congiuntamente dall'Organizzazione Mondiale per il Turismo (OMT) e dal Comitato Olimpico di Barcellona⁵⁴. Per quanto riguarda le definizioni, molte ne sono state date a partire dalla fine degli anni '80 da autori quali J. Standevine e P. De Knop, H. Gibson, S. Gammon e T. Robinson, J. Kurtzman e J. Zauhar, B. G. Pitts, che inseriscono il turismo sportivo nelle più tradizionali classificazioni

⁵⁴ R. Ciampicigligli, S. Maresca, "Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo", pubblicata da ISTEI – Università degli studi di Milano - Bicocca.

di riferimento. Secondo i primi tre⁵⁵ il turismo sportivo si effettua nel tempo libero, richiede uno spostamento e si basa su di una partecipazione attiva – praticandolo – o passiva – guardandolo. Gli altri cinque, invece, propongono tre differenti classificazioni del fenomeno variando il centro dell'attenzione:

1. Gammon e Robinson⁵⁶ suddividono i turisti sportivi in radicali e moderati in base al fatto se l'attività sportiva è pianificata e quindi fulcro della vacanza, oppure se ci si ritrovano coinvolti per finalità ricreative.
2. Kurtzman e Zauhar⁵⁷ riconoscono l'esistenza di sei differenti tipologie di attività turistico-sportive: 1) spettacoli; 2) località; 3) crociere; 4) viaggi; 5) eventi, 6) turismo sportivo di avventura.
3. Pitts⁵⁸, invece, individua due diverse categorie di turismo sportivo: partecipativo e di spettacolo a seconda se la partecipazione all'evento sportivo è attiva o passiva.

A differenza degli autori precedenti C. Pigeassou, nel 2002, propone una definizione di turismo sportivo che lo rende, per la prima volta, totalmente indipendente dalle classificazioni tradizionali. È una disciplina autonoma che si fonda su tre punti: un'*esperienza turistica* – spostamento con soggiorno – che ha un *legame di subordinazione* nei confronti di un'attività principale che costituisce un'*esperienza culturale nell'ambito dello sport*. Dunque spostamento, destinazione e modalità del soggiorno devono essere al servizio dell'esperienza sportiva, la quale è alla base del progetto turistico; ragion per cui se lo sport, invece, fa parte di un progetto turistico più ampio dove rappresenta un'attività facilmente sostituibile, non si può parlare di turismo sportivo.

Riteniamo tale concettualizzazione, nel quadro offerto dalla letteratura, la più completa ed attuale.

Seguendo questa logica si possono identificare due macro aree di “Sport-Turismo” e di “Turismo Sportivo in Senso Stretto” da cui si generano quattro tipologie di turismo sportivo.

⁵⁵ Per H. Gibson (1988, 2002) “*viaggi basati sul tempo libero che portano gli individui temporaneamente fuori delle loro comunità di residenza al fine di partecipare attivamente alla pratica sportiva, o come spettatori di attività sportive o di spettacoli basati sullo sport*”. Per J. Standeven e P. De Knop (1999) “*tutte quelle forme di coinvolgimento attivo e passivo dell'attività sportiva, partecipate casualmente o in modo organizzato per finalità commerciali e non, le quali rendono necessari viaggi al di fuori dei luoghi di lavoro*”.

⁵⁶ S. Gammon, T. Robinson, “Sport and tourism: A conceptual framework”, *Journal of Sport Tourism*, 4, 2003.

⁵⁷ J. Kurtzman, J. Zauhar, “Research: Sport as a touristic endeavour”, *Journal of Tourism Sport*, 1995 <http://www.sirc.ca/sirc/jsptxt1.html>.

⁵⁸ B. G. Pitts, “Sport Tourism and Niche Marchets: Identification and Analysis of the Growing Lesbian and Gay Sports Tourism Industry”, *Journal of vacation Marketing*, Vol. 5, N. 1, 1999.

Figura 13: Macro aree del Turismo Sportivo

Sport - Turismo

- Sport Turismo

Turismo Sportivo in Senso Stretto

- Turismo Sportivo di Loisir
- Turismo Sportivo di Spettacolo
- Turismo Sportivo di Business

Fonte: elaborazione propria da R. Ciampicattigli, S. Maresca, "Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo", ed. ISTEI – U.S.M. "Bicocca".

Nella prima rientrano tutte quelle attività turistiche che consentono di unire la pratica di uno o più sport al proprio relax condizionando in primis la scelta della meta, e poi quella della struttura ricettiva. Nella seconda rientrano tutti i casi in cui lo sport costituisce la condizione senza la quale non si sarebbe effettuato lo spostamento. Questa contiene tre diverse forme di turismo sportivo:

- Turismo Sportivo di *loisir*** ovvero lo spostamento di coloro che, praticando sport a livello amatoriale, vanno a partecipare a piccole gare locali e nazionali; solo nel 2003, secondo le stime Federalberghi CIRM, questi turisti sono stati 5,1mln. Un classico esempio di questo turismo ci viene offerto dalla Maratona: chi va a New York o a Roma⁵⁹ per partecipare attivamente all'evento ha poi il pretesto per visitare le altre attrazioni della località ospitante.
- Turismo Sportivo di spettacolo** ovvero lo spostamento di coloro che vogliono assistere passivamente ad eventi di natura sportiva. Comprende non soltanto il pubblico dei grandi eventi sportivi, di rilevanza internazionale o mondiale, ma anche quello di tutte le gare e i tornei che si svolgono nel corso dell'anno sull'intero territorio nazionale, come per esempio le partite di serie A e B di calcio – ogni domenica muovono 1.000 atleti e 20.000 persone al seguito – e i Gran Premi di Formula 1 – i circuiti italiani di Monza e Imola generano 350.000 presenze, la maggior parte delle quali per più giorni⁶⁰. Rappresenta dunque un ambito del mercato del turismo sportivo molto rilevante in grado di generare importanti flussi economici con ingenti ricadute sul territorio. Questo settore è in continua espansione infatti secondo un'indagine di Feralberghi-CIRM, solo nel 2002 sono stati circa 3,8 mln gli amanti dello sport che hanno effettuato trasferte con una media di 2,8 volte l'anno.
- Turismo Sportivo di business** ovvero lo spostamento di coloro che dello sport ne hanno fatto una professione: riguarda non soltanto l'atleta professionista che partecipa attivamente alla gara scrivendone la storia, ma comprende anche tutta quella serie di persone che sono dirigenti e dipendenti

⁵⁹ Per la manifestazione capitolina si registravano incrementi di partecipazione nel 2003 già del 10-15% e tutt'oggi per la gara del 2 aprile 2017, le richieste di iscrizione hanno già superato quota 10.000, delle quali 5.600 sono di *runner* stranieri; in totale correranno oltre 15.000 *runner*, abbattendo così l'ennesimo record di maratona in Italia.

⁶⁰ Stime secondo Censis Servizi.

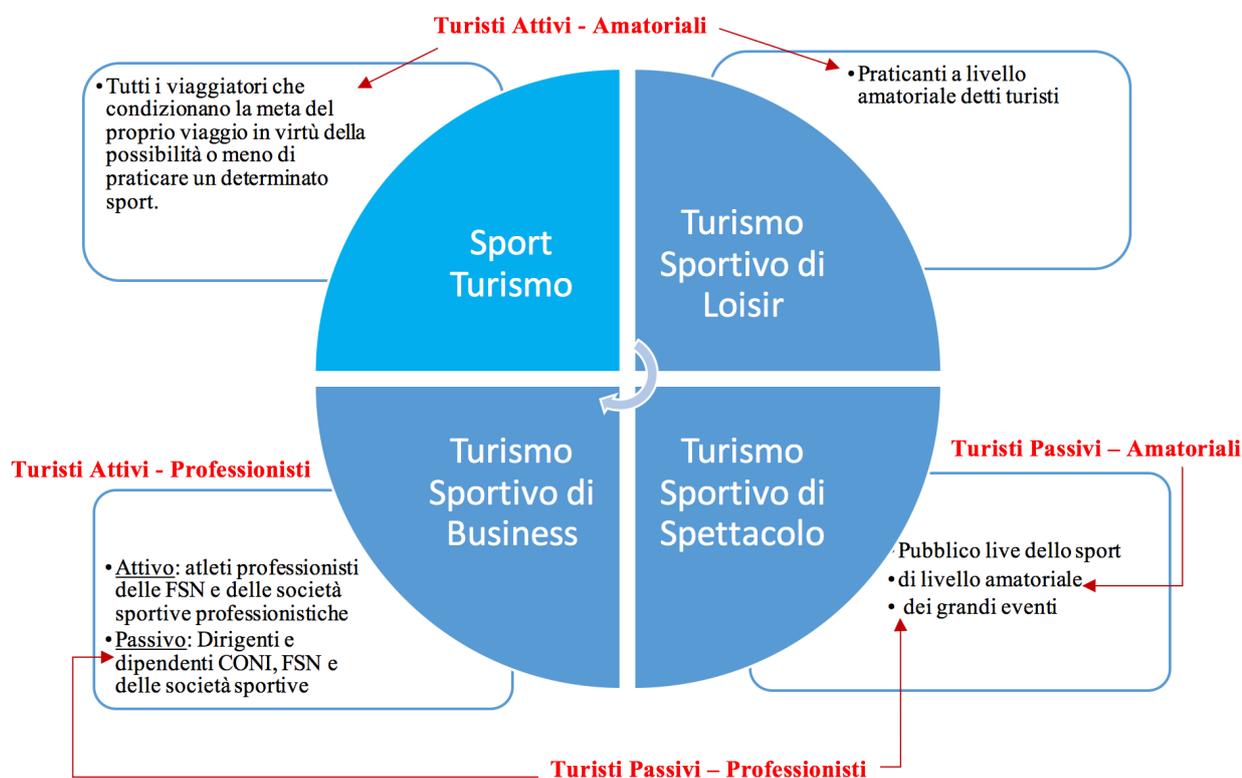
delle Federazioni Sportive Nazionali, delle società sportive professionistiche, degli Enti di promozione sportiva, e così via.

In ultima analisi, seguendo sempre il pensiero di Pigeassou, possiamo mettere in relazione la destinazione scelta dal turista, che diventa la sede di comportamenti attivi o passivi, con il tipo di attività sportiva che andrà a svolgere, amatoriale o professionale, al fine di identificare quattro tipologie di turista sportivo:

- 1) **Attivo – Amatoriale** colui che pratica un turismo di *loisir* o uno sport turismo.
- 2) **Attivo – Professionista**: colui che pratica un turismo di business (atleta).
- 3) **Passivo – Amatoriale**: colui che pratica un turismo di spettacolo a livello amatoriale.
- 4) **Passivo – Professionista**: colui che pratica un turismo di spettacolo (pubblico dei grandi eventi) e di business (dirigenti).

Con l'espressione grafica della figura sottostante riassumiamo questi due concetti di derivazione "pigeassouniana".

Figura 14: Aree del turismo sportivo in relazione ai turisti sportivi



Fonte: Elaborazione propria da: R. Ciampicattigli, S. Maresca, "Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo", ed. ISTEI – U.S.M. "Bicocca".

Il futuro del turismo sportivo

Gli specialisti del settore, in virtù del crescente interesse per questa nuova forma di legame tra lo sport e il turismo, sono alla continua ricerca di prodotti sempre nuovi in grado di soddisfare le esigenze e i bisogni degli sportivi in vacanza. A tal fine si stanno sviluppando alcune nuove tendenze che costituiscono, allo

stesso tempo, nuove risorse e nuove sfide per il turismo sportivo:

- 1) le vacanze che uniscono un po' di brivido al contatto con la natura, legate quindi agli sport d'avventura come kayak, rafting, mountain biking, scalata su roccia ed altri;
- 2) l'internalizzazione delle vacanze, ovvero si cerca di avvicinare gli "intrepidi" a mete che a volte risultano troppo lontane: si diffondono, così, campi da golf indoor; indoor rowing; parchi acquatici con piscine che simulano le onde degli oceani per praticare il surf.

Dunque, in questa generale e costante crescita del settore, oltre alle tradizionali forme di turismo sportivo – che sfruttano le esclusive valenze attrattive dei luoghi quali il clima e la morfologia del territorio (presenza di colline, montagne o mare) – si sta affermando una nuova categoria che potremmo definire "turismo high tech" dove la componente tecnologia si fonde con l'ambiente dando vita a impianti ad alta definizione tecnologica che simulano caratteristiche naturali, sconvolgendo, così, gli equilibri secondo cui un luogo viene scelto per la possibilità di praticare quel determinato sport in quel preciso periodo dell'anno. Potrebbe diventare questo turismo high tech-indoor nel tempo un mercato di nicchia?

3.3 Il Marketing del Turismo Sportivo di Spettacolo

In considerazione di quanto esaminato fino ad ora siamo in grado di affermare che lo sport e gli eventi sportivi richiamano considerevoli flussi economici e di persone.

Un territorio che vuole costruire, rilanciare o consolidare la propria offerta turistica potrebbe utilizzare lo sport come strumento di marketing sotto un duplice aspetto: può avvalersi di protagonisti sportivi come testimonial di campagne pubblicitarie create ad hoc; può ospitare un evento sportivo creando una proposta attraverso la quale far conoscere la propria offerta culturale, enogastronomica, naturalistica a tutti coloro che giungeranno attratti dalla motivazione sportiva. Non sono necessari soltanto gli eventi di grande portata, come le Olimpiadi, ma talvolta bastano eventi di dimensioni minori, come i vari *acts* dell'American's Cup, le gare della Coppa del Mondo di Sci o le tappe di un giro ciclistico nazionale. Inoltre un territorio potrebbe decidere di caratterizzarsi intorno a un determinato sport, concependo e sviluppando l'evento sportivo in simbiosi con il proprio contesto geografico: per esempio il torneo di Wimbledon, il più antico e prestigioso evento di tennis, è ospitato tutti gli anni a Londra nell'All England Lawn Tennis and Croquet Club, dove venne organizzato per la prima volta nel 1877. Nato come evento sperimentale, si è sviluppato fino a diventare un evento stabile sia in termini di numero di spettatori che di rilievo per la città inglese, grazie ai continui affinamenti organizzativi che ne aumentano l'efficienza e ottimizzano le risorse disponibili.

L'evento sportivo è quindi un utile strumento di promozione di un territorio e ciò è riscontrabile sotto molteplici aspetti⁶¹:

- amplifica la notorietà della località e rafforza il suo posizionamento rispetto alle destinazioni concorrenti;
- concorre a diversificare e ad estendere il target di riferimento;
- offre la possibilità di ottenere una serie di benefici di lungo periodo;
- migliora la gestione turistica distribuendo i flussi turistici durante tutto l'arco dell'anno.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, è molto importante che il territorio, nel pianificare un evento, consideri la stagionalità della propria domanda turistica nel corso dell'anno nel quale si alternano intervalli di flussi molto elevati a periodi con flussi modesti. Ragion per cui se si organizza l'evento prima dell'inizio o alla fine del periodo dell'alta stagione si otterrà un allungamento dello stesso con riflessi positivi per gli operatori turistici; se, invece, si organizza nei periodi di bassa stagione si incrementerà la validità e l'originalità della manifestazione stessa e si andrà a creare una nuova stagione turistica per il territorio.

⁶¹ M. Di Marco, G.D'Intino, S.Oronzo, "Manuale del Turismo Sportivo", ed. Franco Angeli, 2003

CAP 4:

CASE STUDY

1. Giochi Olimpici di Barcellona 1992

“Holding an Olympics Games means evoking history”

Pierre De Coubertin

2. American’s Cup, Act 8 e 9 Trapani 2005

“All of us have in our veins the exact same percentage of salt in our blood that exists in the ocean, and, therefore, we have salt in our blood, in our sweat, in our tears. We are tied to the ocean. And when we go back to the sea - whether it is to sail or to watch it - we are going back from whence we came”

John Fitzgerald Kennedy

3. Ryder Cup Roma 2022

“Golf is a game whose aim is to hit a very small ball into an ever smaller hole, with weapons singularly ill-designed for the purpose.”

Sir Winston Churchill

4.1 Barcellona & I Giochi Olimpici del 1992

Il flusso di denaro, arrivato con l'assegnazione dei Giochi Olimpici, ha permesso, a persone amanti della propria terra, delle proprie tradizioni e con le opportune competenze, di creare un modello di città, partendo quasi da zero, che attira turisti da tutto il mondo. Una media di 5,4 mln di visitatori all'anno sono oggi ospiti della regione autonoma di Catalogna e Barcellona è riconosciuta in tutto il mondo come una delle più belle e sviluppate città, nonché una delle zone più quotate del commercio internazionale. La città divenne da subito un esempio da mostrare al mondo tanto da guadagnarsi, già nel 1991, il premio per il miglior disegno urbano della Harvard University ed oggi si parla di “**Modello Barcellona**” per ricordare i Giochi Olimpici di “*Barcelona 1992*”, al fine di evidenziare un esempio positivo e di successo che, tramite l'attivazione di tutte le risorse territoriali disponibili, ha realizzato una riqualificazione urbana determinando eredità e ritorni benefici per la città.

Excursus storico

Il colonnello della *Guardia Civil*, Antonio Tejero, deciso a porre fine alla giovane democrazia, da poco ristabilita, il 23 febbraio 1981 tentò un colpo di stato per imporre nuovamente un regime dittatoriale. Il tentativo fallì, ma determinò un sentimento di sfiducia, difficile da vincere, che si diffuse in tutto il Paese e soprattutto in Catalogna. Fu allora che Narcis Serra, sindaco di Barcellona, ebbe la splendida idea di proporla come sede dei Giochi Olimpici del 1992 con la speranza di coinvolgere tutti gli interessi della popolazione nel creare un'immagine nuova e prestigiosa della città da esportare nel mondo. Il tentativo di ospitare i Giochi Olimpici era già stato fatto in precedenti occasioni, ma non era mai andato a buon fine: nel 1920 furono assegnati a Parigi, nel 1936 a Berlino e nel 1972 a Monaco. La crisi economica e sociale attraversata a quel tempo dalla Spagna spinse il Comitato Olimpico Internazionale a ponderare che probabilmente l'assegnazione delle Olimpiadi a Barcellona poteva essere un'occasione per ammortizzarla e per dare avviamento ad una nuova crescita ed in questa direzione si decise. Fu l'antidoto migliore per risollevarsi dal tentato colpo di stato e infatti da tale scelta scaturì un'esplosione di gioia smisurata che coinvolse tutte le classi sociali e diede impulso ad un grande numero di iniziative economiche.

La XXV edizione dei Giochi Olimpici si svolse dal 25 luglio al 9 agosto 1992 ed è ricordata anche come quella della scissione – Estonia, Lettonia e Lituania sono nuovi stati indipendenti – della partecipazione di una squadra unica della Germania, in seguito alla riunione, e della riammissione del Sud Africa.

Opere realizzate

All'epoca, i segni degli anni della lunga dittatura erano evidenti: infrastrutture limitate, ospedali, strade, quartieri periferici completamente abbandonati al degrado, la zona costiera in mano a vagabondi, la collina del Montjuic devastata e abbandonata a se stessa; erano, inoltre alti i livelli di disoccupazione di fronte ad una popolazione crescente

Nell'ottobre 1986, quando Barcellona fu scelta come sede dei giochi, le forze politiche si resero conto che

quella era l'occasione perfetta per trovare le risorse necessarie per la trasformazione, già pianificata in grandi linee, che la città stava aspettando. “*Quando abbiamo ricevuto l'assegnazione, ci siamo resi conto che sarebbe stato necessario agire contemporaneamente su tre fronti: creare lavoro, decentralizzare le funzioni gestionali e stimolare la collaborazione tra il settore pubblico e privato*”, riassume Andreu Puig⁶². Un'occasione unica per incentivare e favorire un processo di riqualificazione urbana e di dare sostegno economico ad una città sofferente ed in cerca di soluzioni ai problemi post-industriali. Parte così, quasi da zero, una rinascita che sarà ricordata come il “Miracolo Barcellona”.

La partnership tra il settore privato – che investì 3.198,16 mln di euro nell'evento⁶³ – e il settore pubblico – che investì 6.267,45 mln di euro, in gran parte provenienti dal governo centrale responsabile della maggior parte delle risorse – si rivelò vincente: insieme approntarono un piano che non andò a modificare la direzione intrapresa della pianificazione urbana, ma piuttosto definì quelle che dovevano essere le priorità. Il piano prevedeva la riorganizzazione delle quattro aree più importanti della città, la rivalutazione del lungomare con l'obiettivo di allargare Barcellona verso la costa con la conseguente trasformazione del vecchio porto, il miglioramento dei servizi e degli spazi pubblici, lo sviluppo delle principali arterie stradali della città, il miglioramento delle infrastrutture di telecomunicazione e la promozione di nuove centralità. Per la costruzione delle strutture sportive, tutte riutilizzabili in futuro, si pensò di concentrarle, insieme alle strutture culturali, nelle quattro aree della città; l'obiettivo era di non racchiudere tutte le strutture e le *facility* in un solo luogo, ma dislocarle in punti diversi dell'intera superficie cittadina diventando, così, per quei luoghi dei *landmark*. L'intero processo di pianificazione, così articolato, ha portato alla formulazione di un piano strategico ben strutturato e condiviso da tutti gli attori locali facendo sì che Barcellona potesse svilupparsi e crescere nel miglior modo possibile.

- 1) L'area della montagna di Montjuic venne completamente bonificata per consentire la realizzazione dell'anello olimpico comprendente: lo Stadio e il Museo Olimpico, il Palazzo dello Sport Sant Jordi, la Piscina Picornell e la Piscina municipale.
- 2) Il rifacimento della zona industriale, nel quartiere di Poblenou, permise la riorganizzazione della rete ferroviaria con opportuni spostamenti ed interramenti, e aprì la città al mare rendendo disponibili ettari di terreno dove venne costruita la *Vila Olimpica*, il villaggio olimpico in grado di ospitare oltre 10.000 atleti.
- 3) La Val d'Hebron, una valle semi-sviluppata, fu convertita in un parco con installazioni sportive secondarie e vi furono costruite case per ospitare i giornalisti.
- 4) La Via Diagonal venne sottoposta ad un intervento di ristrutturazione di tutti gli impianti sportivi già esistenti e che, dopo la fine di Giochi, sono rimasti a beneficio dei cittadini e della città; in particolare: lo Stadio F.C. Barcelona, che fu ampliato fino ad una capacità di 120 mila posti, il

⁶² A. Puig, consigliere municipale e massima autorità della città dopo il sindaco, Jordi Hereu risponde così ad un'intervista nel 2010.

⁶³ Fonte dati: articolo “L'esempio di Barcellona” di Christina Stephano De Queiroz, 14 giugno 2010 <http://www.metropolitano.tv/leempio-di-barcellona/>

Miniestadio, lo Stadio del Sarrià, destinato a ospitare le partite di calcio delle nazionali, e il Palau Blaugrana.

Furono inoltre abbellite e ristrutturate le strade e le piazze cittadine con un notevole aumento delle aree verdi, implementate e migliorate le infrastrutture sia di comunicazione – la rete stradale fu ampliata e fu costruita la tangenziale – che di telecomunicazione – la fibra ottica fu sviluppata per oltre 40.000 km.

Le aziende che si occuparono della costruzione degli hotel e degli alloggi per gli atleti, creando un quartiere da zero, decisero di farlo gratuitamente, in accordo con gli enti locali, salvo poi rivendere il tutto ai privati al termine delle Olimpiadi.

Si è stimato, nel periodo 1986-1992, un impatto economico totale dei Giochi, grazie alle infrastrutture realizzate, di circa 26 mld di dollari e un tasso di disoccupazione a Barcellona in discesa dal 18,4% al 9,6% rispetto alla media nazionale del 15,5% nel 1992. Inoltre gli autori e i commentatori legano all'evento la scalata di Barcellona, in una classifica europea, come centro di investimenti diretti esteri, dall'undicesima posizione del 1990 alla sesta del 2001 (Healey e Baker 2001, 2007; Brunet, 2009).

Impatti sul turismo

La riqualificazione urbana e il richiamo generato hanno contribuito a far diventare Barcellona una destinazione turistica davvero ambita – aree verdi con zone dedicate agli skaters, piste ciclabili, discoteche, la stupenda Barceloneta con le torri del Porto Olimpico, emblema della ristrutturazione urbanistica, i siti dichiarati Patrimonio dell'Umanità dall'Unesco, i musei tra cui quello della Fundació Joan Mirò e di Picasso e le meraviglie architettoniche di Antonio Gaudì – e ancora oggi la città conserva un trend di crescita nonostante gli effetti negativi recenti del contesto internazionale.

Il settore alberghiero si rese conto che a partire da quel momento sarebbe iniziata una nuova era e così, grazie all'appoggio del governo, ben il 13% del totale degli investimenti sono stati destinati per migliorare sensibilmente la recettività. Sulla base dei dati forniti da *Turisme de Barcelona*, si registra il passaggio, dal 1990 al 1992, da una dotazione complessiva di 118 alberghi ad un totale di 148 aumentando così la disponibilità di camere del 30% (da 10.265 a 13.352) ed i posti letto del 35% (da 18.569 a 25.055). L'aumento percentuale dei turisti segna dal 1990 al 1992 un +8,18% degli arrivi, con un incremento delle presenze pari ad un +14,17%. Forte accelerazione nella variazione positiva delle dotazioni alberghiere si evidenzia anche nel periodo 1992-2010, successivo ai Giochi Olimpici, passando da una dotazione complessiva di alberghi da 148 a 328 aumentando così la disponibilità di camere da 13.352 a 31.776 (+138%) e di posti letto da 25.055 a 61.942 (+147%). Chiaramente legato a questo incremento di disponibilità non si è arrestato il flusso dei turisti: nel 1995, tre anni dopo i Giochi, si registra un aumento del 64,82% per quanto concerne gli arrivi e del 30,95% in relazione alle presenze; trend che si conferma a otto anni dalle Olimpiadi, nel 2000, con 3.141.162 arrivi e 7.777.580 presenze.

Dunque il turismo, che fino al 1992 contribuiva per meno del 2% al PIL della città, passò a generare un 15% dopo i Giochi Olimpici.

Tabella 12: Offerta Alberghiera (1990 - 2015)

Anno	Hotel	Camere	Posti letto
1990	118	10.265	18.596
1992	148	13.352	25.055
2000	187	16.561	31.338
2010	328	31.776	61.942
2012	352	33.362	65.100
2014	373	34.689	68.036
2015	381	34.573	67.603

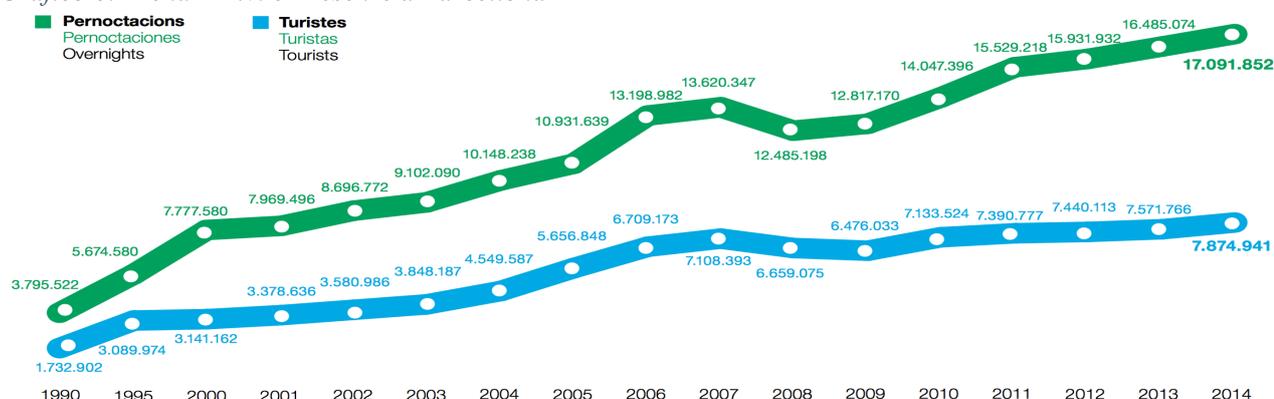
Fonte: elaborazione propria su dati Turisme de Barcellona.

Tabella 13: Indicatori Turistici di Barcellona (1990 – 2015)⁶⁴

	1990	1992	1995	2000	2010	2012	2014	2015
Arrivi	1.732.902	1.874.734	3.089.974	3.141.162	7.133.524	7.440.133	7.874.941	8.303.649
Var. %	-	8,18%	64,82%	1,63%	127,10%	4,30%	5,84%	5,44%
Presenze	3.795.522	4.333.420	5.674.580	7.777.580	14.047.396	15.931.932	17.091.852	17.656.558
Var. %	-	14,17%	30,95%	37,06%	80,61%	13,42%	7,28%	3,30%
Permanenza media	2,19	2,31	1,84	2,48	1,97	2,14	2,17	2,13

Fonte: elaborazione propria su dati Turisme de Barcellona;

Grafico 6: Trend Arrivi e Presenze a Barcellona



Fonte: Turisme de Barcellona

⁶⁴ Le variazioni percentuali di arrivi e presenze sono calcolate in relazione al periodo precedente.

La “ricostruzione” di Barcellona è stata, dunque, il risultato di un processo di pianificazione chiaro che ha saputo coinvolgere gli organi di governo, i soggetti istituzionali, economici e sociali del territorio. C’è stata una coesione straordinaria che ha integrato nel miglior modo possibile tutte le azioni strategiche finalizzate a rafforzare la competitività del territorio con gli orientamenti in materia urbanistico-territoriale e di coesione sociale.

Gli interventi infrastrutturali, la costruzione di nuovi alloggi e appartamenti, oltre a tutti gli impianti sportivi e alle strutture culturali e ricreative hanno dato un forte impulso all’economia di Barcellona. Si è puntato molto sulla qualità e questo ha permesso di dare una nuova immagine alla città che è andata progressivamente perdendo quella di una città industriale di vecchio stampo.

Gli sviluppi urbani successivi al 1992 sono considerati conseguenziali ai Giochi Olimpici i quali possono, quindi, essere considerati un catalizzatore per tutto quanto è seguito. La legacy è stata quindi un’ottima base di partenza per tutto ciò che è stato costruito successivamente di cui i cittadini di Barcellona – che avevano dovuto contribuire parzialmente alla copertura delle spese con aumenti della pressione fiscale – hanno potuto godere e utilizzare appieno ed è stato un ottimo lascito anche per i turisti.

Concludendo i Giochi si sono rivelati una calamita per il turismo nazionale ed internazionale ed hanno rapidamente accelerato il processo di miglioramento del profilo internazionale e del marchio in primo luogo di Barcellona e poi dell’intera Spagna in un modo che non sarebbe stato altrimenti possibile. A dimostrazione di ciò riportiamo, nella tabella seguente, i risultati di un sondaggio relativi all’opinione dei turisti che hanno visitato la città nel periodo post-Olimpiade.

Tabella 14: Opinioni a confronto su Barcellona dei turisti⁶⁵

	2003	2009	2015
<i>Offerta Architettonica</i>	8.6	8.5	9.1
<i>Offerta culturale</i>	8.3	8.2	8.8
<i>Svago e Divertimento</i>	8.2	8.1	8.4
<i>Offerta Commerciale</i>	8.0	7.9	8.3
<i>Qualità Offerta Commerciale</i>	7.6	7.7	-
<i>Offerta Ristorazione</i>	7.9	7.9	8.2
<i>Qualità Offerta Ristorazione</i>	7.6	7.8	-
<i>Offerta Alberghiera</i>	7.9	8.0	8.1
<i>Qualità Offerta Alberghiera</i>	7.5	7.7	-
<i>Carattere degli abitanti</i>	7.7	7.6	8.3
<i>Trasporto Pubblico</i>	7.6	7.7	8.4
<i>Accesso a Barcellona</i>	7.5	-	-
<i>Infrastrutture</i>	-	7.9	8.3
<i>Segni e Informazioni</i>	7.4	7.9	7.9
<i>Sicurezza nella città</i>	7.1	7.0	8.1
<i>Pulizia Generale</i>	6.7	7.2	8.0
<i>Inquinamento Atmosferico</i>	6.6	6.9	7.6
<i>Rumori</i>	6.6	6.7	7.0
<i>Valutazione Globale</i>	7.84	7.7	8.6

Fonte: elaborazione propria su dati Turisme de Barcellona.

⁶⁵ Sondaggio su una scala da 1 a 10, dell'Istituto DYM per Turisme de Barcellona.

4.2 Trapani & la Louis Vuitton Cup 2005

La Louis Vuitton Cup, evento sportivo internazionale dal 1983, è una manifestazione basata su un circuito itinerante di sfide – *acts* – tra le varie imbarcazioni partecipanti – *challengers* – che determinerà infine l'imbarcazione sfidante ufficiale del *defender*, ossia del team detentore della prestigiosa Coppa America. Nei vari *Louis Vuitton Acts* i 12 team regatanti, 11 sfidanti più il detentore della coppa, si affrontano nei classici “*match race*” – gara uno contro uno – e in spettacolari regate di gruppo. La 32^a edizione dell'*America's Cup* è iniziata nel 2004 a Marsiglia, le sfide sono proseguite nel 2005 a Valencia ed a Malmö, in Svezia, per approdare a Trapani dal 29 settembre al 9 ottobre 2005 e terminare a Valencia nel 2007.

Lo scenario incantevole – lo splendido mare di Favignana, Levanzo e Marettino, insieme allo specchio d'acqua antistante il porto di Trapani – e la possibilità di vedere agevolmente le gare da terra sono stati i punti di forza che hanno portato la *AC Management*, società svizzera organizzatrice di questa edizione, a scegliere la città siciliana come sede degli *Acts* 8 e 9, regalando agli spettatori uno dei campi di gara più spettacolari al mondo.

Ovviamente per Trapani, ospitare la regata velica per la prima volta in Italia dopo 150 anni di storia della Coppa America, è stato un evento molto importante non solo per il significato sportivo, ma anche perché è stato la vetrina per promuovere nel mondo la bellezza incomparabile della città, delle Egadi e più in generale della Sicilia in termini di civiltà, di tutela e di valorizzazione del territorio e in tale ottica, parallelamente all'evento sportivo, si sono susseguite varie attività collaterali per far vivere ai partecipanti un'esperienza unica.

Opere realizzate

La città di Trapani ha subito una metamorfosi strutturale che ha visto diversi protagonisti darsi da fare per raggiungere un obiettivo decisamente ambizioso considerati i tempi ristretti, le necessità e le emergenze di varia natura emerse tanto in fase di programmazione che in corso d'opera. L'impegno definitivo che ha permesso la realizzazione degli *Acts* 8 e 9 della prestigiosa competizione era stato sottoscritto a Roma dal presidente della Regione Siciliana Salvatore Cuffaro, dal sindaco di Trapani Girolamo Fazio e dall'amministratore delegato di Sviluppo Italia Massimo Caputi. Per la realizzazione del progetto sono stati essenziali l'impegno del Governo Italiano, che ha garantito l'adeguata copertura finanziaria e, soprattutto, la volontà a livello locale di portare a termine l'organizzazione dell'evento.

Complessivamente l'investimento pubblico per portare la Coppa America a Trapani è stato superiore agli 80 mln di euro: 62,5 mln di euro sono stati stanziati dal Governo italiano per gli appalti di nuove opere, il cui coordinamento è stato affidato alla Protezione Civile, mentre circa 20 mln di euro sono stati elargiti da fondi comunali e regionali. Inoltre la presidenza del Consiglio, con una legge speciale, ha concesso alla manifestazione la qualifica di “grande evento”, velocizzando così sia i finanziamenti che le procedure di gara sotto la supervisione della Prefettura.

Le opere realizzate, di cui hanno beneficiato anche Favignana e le altre isole Egadi, hanno richiesto

l'apertura di ben 15 cantieri – la cui opera seppur proficua, ha causato non pochi disagi e polemiche da parte dei cittadini – e hanno riguardano principalmente le infrastrutture:

- il rifacimento di alcune banchine del porto, con la costruzione della nuova banchina di Ronciglio;
- la ristrutturazione della rete idrica, le dighe foranee e la costruzione di un nuovo impianto di depurazione comunale;
- la ripavimentazione di molte strade principali;
- la costruzione degli hangar per i team;
- il restauro del centro storico, di molte chiese e degli antichi palazzi signorili che caratterizzano la struttura architettonica della città;
- l'adeguamento del porto turistico di Favignana ampliato con 300 nuovi posti barca;
- la trasformazione dello stabilimento Florio – utilizzato per la lavorazione del tonno – in un grande centro polifunzionale con un Museo del Mare inaugurato nel 2009.

È stato inoltre garantito un servizio bus e navetta continuo tra la stazione ferroviaria, l'aeroporto V. Florio di Birgi e le zone di regata; quest'ultime sono state attrezzate in modo tale da favorire la piena accessibilità soprattutto per i disabili, che hanno potuto visitare l'*American's Cup Park* e le basi dei team che hanno partecipato all'evento.

Tutte le opere sono state pianificate, oltre che per l'immediato utilizzo di ospitare al meglio la *American's Cup*, soprattutto nell'ottica di valorizzare il territorio e per fare di Trapani e delle Isole Egadi un punto di riferimento per la nautica nel bacino mediterraneo.

L'uso di procedure d'urgenza e di deroghe alla normativa ambientale e sui lavori pubblici, contemplate dall'ordinanza per la realizzazione delle grandi opere portuali, che potessero avere un impatto devastante sulle aree delle "Saline di Trapani", in cui ricade la grande banchina portuale del Ronciglio di grande interesse naturalistico e sottoposte a pubblica tutela, ha spinto alcune associazioni ambientaliste, tra cui Legambiente, a manifestare forti preoccupazioni alla Procura della Repubblica di Trapani. Il risultato è stato quello di evitare l'eliminazione dei vincoli di Riserva Naturale su un lungo tratto di costa del Ronciglio e grazie al Dipartimento Nazionale della Protezione Civile sono stati sanciti importanti interventi a tutela dell'ambiente e degli interessi collettivi. Tra l'altro è stato messo a punto un piano di viabilità che ha comportato una riduzione delle emissioni inquinanti come testimoniato dalle carte di naturalità.

Manifestazioni collaterali

Al fine di far vivere ai partecipanti un'esperienza unica e irripetibile, sono state organizzate numerose manifestazioni che hanno introdotto e accompagnato l'evento velistico: dal 20 al 27 settembre ci sono stati una serie di spettacoli musicali dal vivo nelle principali piazze cittadine riassumibili nell'iniziativa "*Sottofondo Musicale...Aspettando Trapani Louis Vuitton Acts 8 e 9*"; dal 24 settembre al 9 ottobre, invece,

sono stati predisposti una serie di convegni, mostre, manifestazioni sportive e concerti, andando a costituire un insieme di “*eventi nell’Evento*”.

Inoltre durante l’evento le imprese locali hanno potuto dare risalto alla loro offerta produttiva grazie all’iniziativa “Casa Sicilia” che, sotto l’ombrello del brand “Made in Italy” famoso nel mondo, che promuove le marche del sistema di offerta del territorio italiano, si è rivelata una vetrina per esporre le bellezze naturalistiche, storiche, culturali ed enogastronomiche del territorio siciliano. Al suo interno 35 aziende hanno esposto e fatto degustare i loro prodotti, promuovendo così, l’immagine di tutta la tradizionale gastronomia locale e in particolare delle risorse ittiche.

Un’iniziativa comunale molto importante è stata la realizzazione del c.d. “Progetto Cortesia”, che ha coinvolto molti esercizi commerciali, che si sono attenuti a regole ben precise, per prevenire atteggiamenti speculativi dei commercianti nei confronti dei turisti: il progetto è stato finalizzato a garantire un’offerta di servizi turistici adeguati ai consumatori, stabilendo un giusto equilibrio tra qualità del servizio e costo dello stesso.

Numeri dell’evento sportivo

Il successo di pubblico registrato ha superato ogni aspettativa: le stime parlano di un numero complessivo di visitatori che si è aggirato sulle 750.000 unità, tre volte superiore rispetto ai precedenti appuntamenti della *Louis Vuitton Cup*. Alla cerimonia di apertura hanno partecipato 21.422 persone, a quella di chiusura quasi 30 mila; nel primo giorno di regata il numero degli spettatori ha superato quota 22 mila, mentre si è arrivati addirittura a 25 mila per la cerimonia di premiazione dei match race⁶⁶, che si è tenuta il 4 ottobre. Solo nel primo week-end della manifestazione sono state registrate ben 175.000 presenze.

Si sono accreditate oltre 3 mila persone fra vip, tecnici, operatori radiotelevisivi e giornalisti – 250 corrispondenti italiani e 150 esteri – ed inoltre erano presenti oltre 400 persone coinvolte nell’organizzazione dell’evento, di cui 250 volontari assoldati da marzo fino a settembre ed altrettante imbarcazioni di spettatori sono scese in acqua quotidianamente per seguire le regate di match race e di flotta, 40 di esse erano riservate all’organizzazione.

Numeri notevoli questi che hanno indubbiamente trasformato l’appuntamento trapanese in un vero e proprio evento mediatico. Di fatti le regate, trasmesse in diretta dalle TV “*Sailing Channel*” e “*La7*”, hanno fatto registrare ascolti decisamente notevoli: i telespettatori sono stati in media mezzo milione a regata, con picchi di 800.000; lo *share* medio di ascolti ha sfiorato il 5%, una percentuale significativa soprattutto se rapportata al seguito che eventi di questo tipo hanno generalmente in Italia.

Tale successo si è manifestato anche nelle statistiche inerenti al movimento turistico: di seguito (tabelle 4 e 5) vengono riportati i dati riguardanti gli arrivi e le presenze di turisti a Trapani negli anni 2004 - 2005 e nei

⁶⁶ Il Match Race è un termine inglese che definisce una gara velica tra due imbarcazioni assolutamente identiche; letteralmente significa “regata combattimento”, intendendo appunto quanto tale competizione sia un vero e proprio duello nel quale uno vince e l’altro perde.

primi due mesi del 2006, con l'intento di confrontare l'intensità dei flussi turistici e quindi verificare l'incidenza dell'evento esaminato.

Tabella 15: Confronto arrivi Trapani 2004-2005 esercizi alberghieri ed extralberghieri

MESI	2004	2005	2006
Gennaio	8.105	8.217	8.612
Febbraio	9.881	8.896	10.029
Marzo	15.335	18.029	-
Aprile	34.840	31.982	-
Maggio	40.968	38.920	-
Giugno	40.671	45.414	-
Luglio	52.704	53.872	-
Agosto	75.783	78.424	-
Settembre	42.184	48.568	-
Ottobre	23.788	29.773	-
Novembre	10.438	11.181	-
Dicembre	12.008	12.472	-

Fonte: elaborazione su dati APT Trapani

Tabella 16: Confronto presenze Trapani 2004 - 2005 esercizi alberghieri ed extralberghieri

MESI	2004	2005	2006
Gennaio	19.395	20.389	20.398
Febbraio	21.631	23.627	28.386
Marzo	28.177	42.037	-
Aprile	67.362	66.902	-
Maggio	89.179	92.601	-
Giugno	156.060	172.874	-
Luglio	231.853	233.836	-
Agosto	369.153	387.998	-
Settembre	160.061	185.292	-
Ottobre	54.627	84.716	-
Novembre	23.589	27.310	-
Dicembre	23.562	24777	-

Fonte: elaborazione su dati APT Trapani

Dalla prima tabella riscontriamo che gli arrivi sono altalenanti nei mesi invernali e primaverili dell'anno in cui l'evento si è tenuto, piuttosto stabili in quelli estivi (solo un incremento considerevole a giugno del +11,66%), per aumentare significativamente a settembre (+15,13%) ed ad ottobre (+25,16%), mesi in cui si sono svolti gli *Acts 8 e 9*, ed infine oscillare tra i 4 e i 12 punti percentuali nei mesi susseguenti la manifestazione.

Come si evince dalla seconda tabella, l'annata dell'evento ha fatto registrare un aumento delle presenze turistiche in quasi tutti i dodici i mesi, tranne nel mese di aprile dove si è verificato un calo dello 0,7%, con variazioni percentuali rilevanti soprattutto nel mese di marzo, precedente all'evento, e nel mese di ottobre dove l'evento si è svolto per la maggior parte. Terminata la manifestazione si è registrato subito un incremento positivo (novembre +15,8%), per rimanere stabile intorno al 5% nei mesi di dicembre e gennaio; notevole invece l'incremento nel mese di febbraio 2006 del 20,14% ma ancora più sbalorditivo se lo si confronta con il 2004, l'anno precedente l'evento, ha riportato un incremento del 31,23%.

A livello generale è opportuno considerare un breve excursus storico degli arrivi, delle presenze e della permanenza media per verificare che dal 2003 al 2007 tali variabili sono andate aumentando per poi diminuire leggermente ma rimanendo sempre sopra le statistiche degli anni precedenti l'evento.

Tabella 17: Serie storica di arrivi, presenze e permanenza media nella provincia di Trapani

Anno	Arrivi	Presenze	Permanenza Media
2003	352.208	1.197.231	3,40
2004	366.705	1.244.649	3,39
2005	385.065	1.361.242	3,54
2006	455.442	1.598.244	3,51
2007	513.753	1.666.955	3,24
2008	500.768	1.651.971	3,29
2013	438.281	1.641.748	3,75
2014	443.167	1.614.454	3,64

Fonte: elaborazione propria su dati presi dal sito ufficiale della Regione Siciliana

Sembrerebbe, dunque, che si è trattato di un enorme successo, uno stimolo in più per rilanciare il turismo nautico con infrastrutture nuove e con il potenziamento della ricettività alberghiera. Tant'è vero che il suddetto evento velico è stato presentato, dal Comune durante il Bit⁶⁷ – Borsa Internazionale del Turismo – come il trampolino di lancio per una campagna di promozione turistica che ogni anno avrà un tema differente. A dimostrazione di ciò, Trapani è stata scelta per ospitare, dal 1 al 4 giugno, una prova del circuito europeo Multi Cup 2006, evento velico di richiamo internazionale e, dal 16 al 18 dello stesso mese, è stata sede di apertura del circuito nazionale del *Beach Volley Tour*.

⁶⁷ la Borsa Internazionale del Turismo, è una fiera internazionale che raccoglie intorno a sé gli operatori turistici di tutto il mondo, un numeroso pubblico di visitatori, appassionati di viaggi, televisioni e stampa.

4.3 Casi a confronto

Prima di analizzare il prossimo evento, che si terrà a Roma nel 2022, è d'obbligo "tirare le somme" per capire cosa le manifestazioni di Barcellona e Trapani ci possono insegnare in termini di grande evento e city marketing. Ovviamente gli impatti dell'ospitare un grande evento sono molteplici e non sempre tutti positivi.

In primis, essere una *host city* la pone al centro dell'attenzione per un determinato periodo di tempo, in quanto il grande evento le conferisce una risonanza internazionale, offrendo alla città la possibilità di migliorare o ricostruire la propria immagine in modo da divenire meta ambita per il turismo.

Barcellona ci dimostra che l'inserimento dell'evento all'interno di un piano strategico della città, già in programma, è un fattore chiave di successo per lo sfruttamento dell'opportunità-evento. Effettivamente l'Olimpiade è stata rilevante per il marketing del territorio ospitante poiché:

- è stato il fulcro dell'offerta territoriale per determinati segmenti di domanda turistica, in quanto ha fornito l'occasione per estendere Barcellona verso il mare e quindi creare spiagge e uno stupendo lungomare potendo così attrarre in futuro un turismo balneare;
- è stato un significativo fattore di riposizionamento del territorio classificandola come città fresca, dinamica, moderna e culturale;
- è stato un veicolo e un contenuto della comunicazione del territorio in quanto ha rinforzato l'immagine e la fiducia, ha suscitato emozione, ha informato il mondo del cambiamento di posizionamento della città, ha sviluppato senso di appartenenza tra i cittadini ed è rimasto nella memoria come il "Miracolo Barcellona".

Trapani, di contro, ha sfruttato l'evento per apportare miglioramenti non programmati, ma che si sono rilevati ugualmente ottimali per il territorio e i suoi cittadini.

Dal punto di vista psicologico c'è stato un rafforzamento dell'identità cittadina quasi sullo stesso livello: nonostante i disagi che hanno dovuto subire durante la preparazione, quando le città erano tutte un cantiere, entrambe le popolazioni hanno mostrato orgoglio e desiderio di partecipazione molto alto ed hanno ritrovato un senso di unità che va oltre le differenze sociali ed ideologiche. I cittadini catalani avevano bisogno di uno stimolo, in quanto uscivano da una situazione politica non facile, di una città nuova che li proiettasse nel panorama internazionale; i trapanesi hanno avuto l'occasione di mostrare le bellezze della loro terra, dimostrando che c'è di più oltre la mafia.

Fondamentale in entrambi i casi è stata la stretta collaborazione tra organi di governo, istituzioni e i principali attori economici del territorio che, aggregando le capacità organizzative, di progettazione e di realizzazione, hanno permesso il successo e la massimizzazione del suo impatto sullo sviluppo sostenibile dell'area ospitante.

In riferimento alla stagionalità della propria domanda turistica Trapani, organizzando l'evento dal 29 settembre al 9 ottobre, ed una serie di manifestazioni collaterali la settimana precedente, ha realizzato un prolungamento della stagione estiva con riflessi positivi per gli operatori turistici: rispetto all'anno precedente gli arrivi nel mese di ottobre sono aumentate del 25% e le presenze del 55%.

In ultima analisi, occorre ricordare che organizzare un grande evento comporta notevoli pressioni sull'ambiente e per la sua salvaguardia vi è stata posta la massima attenzione. A Trapani, in particolar modo, molti sono stati gli sforzi intrapresi delle associazioni ambientaliste al fine di tutelare le bellezze naturalistiche delle riserve marine. A Barcellona si è deciso per un percorso di sviluppo che non andasse a modificare la direzione intrapresa della pianificazione urbana e molto importante è stata la riqualificazione di tutta quella zona costiera che, piena di vecchie strutture, cantieri e attività industriali in disuso aveva precluso l'accesso al mare.

Bisogna ricordare che tali progetti devono essere improntati in un'ottica di sostenibilità, ovvero è necessario immaginare, nelle fasi di progettazione, uno sviluppo che la città o il territorio sia in grado di sostenere nel lungo periodo rispettando la dimensione sociale, economica e ambientale e trovando un equilibrio tra queste tre. Questo processo non è semplice, anzi è il più complesso da realizzare. A Barcellona, che è stato uno dei più grandi successi, c'è difficoltà nel trovare questo equilibrio, anche se il problema in questo caso non deriva direttamente dalle Olimpiadi, ma da una offerta più ampia di sviluppo del territorio. Oggi Barcellona sta vivendo una fase in cui il turismo che avanza senza sosta – 30 mln di turisti ogni anno e la sua capacità ricettiva è arrivata a più di 142.053 mila posti letto distribuiti tra più di 725 hotel e più di 9.706 mila appartamenti – tende a stravolgere i centri storici ed a alterare la convivenza urbana. Per tale motivo il comune ha deliberato quella che viene definita la “decrescita alberghiera” che si concretizza nel divieto di costruire, nella zona centrale, nuovi alberghi e di ampliare quelli esistenti e nel divieto di sostituire quelli chiusi con nuove strutture. Nella zona semicentrale, potranno sorgere nuovi alberghi soltanto per sostituire quelli chiusi, mentre è stato dato il permesso di costruirne dei nuovi nelle zone periferiche. Si vuole evitare l'abbandono totale, già iniziato ed a causa della difficile convivenza, dei residenti dalle zone centrali.

Quando si organizzano i Grandi Eventi, l'errore più comune che si possa fare è realizzare strutture e impianti sovra-dimensionati, i c.d. *white elephants*, che vengono progettati per fare da vetrina alle abilità degli ingegneri e degli architetti locali, piuttosto che adattarsi ad una razionale pianificazione urbana che dovrebbe rispondere al meglio alle esigenze della popolazione locale e per di più costituiscono un onere da gestire nel post-evento. L'esempio più recente è quello dello Stadio Arena da Amazônia a Manaus, costruito per i Mondiali di Calcio 2014 in Brasile, che dopo aver ospitato quattro partite della manifestazione, è diventato lo stadio di una squadra di Serie D, il Nacional Futebol Clube che però non è in grado di affrontare le spese di gestione e pertanto i costi gravano ora fortemente sugli enti locali. Gli organizzatori di Barcellona '92 e Trapani 2005 si sono dimostrati abili nell'evitare i *white elephants* a dimostrazione, ancora una volta, che una progettazione ponderata genera una *legacy* positiva a beneficio di tutti.

4.4 Roma & la Ryder Cup 2022

La Ryder Cup, nota ufficialmente come *The Ryder Cup Matches*, è la più importante e prestigiosa manifestazione del panorama golfistico internazionale. Nacque nel 1927 a Wentworth, vicino Londra, grazie all'incontro tra la passione di Samuel Ryder, un ricco commerciante inglese di St. Albans, e l'entusiasmo del famoso campione Walter Hagen che era rimasto colpito dall'euforia che avevano suscitato due sfide non ufficiali svoltesi in Gran Bretagna nel 1921 e nel 1926 tra pro statunitensi e britannici, vinte entrambe dai primi, e alle quali aveva partecipato.

La prima edizione, del 1927, fu giocata nel Massachusetts, tra gli Stati Uniti e la Gran Bretagna; nel 1973 alla *team* della Gran Bretagna sono stati aggiunti atleti irlandesi e nel 1979 atleti di altri paesi europei, diventando così una gara tra la nazionale degli Stati Uniti e la selezione dei migliori giocatori dell'Europa.

A partire dal 1927 si gioca ogni due anni salvo l'interruzione a causa della guerra nel decennio 1939-1948 e il rinvio di un anno causa l'attentato dell'11 settembre del 2001 alle Torri del *World Trade Center* di New York. Viene ospitata alternativamente nei due continenti: per l'Europa si sono sempre scelti dei campi di golf britannici fatta eccezione per l'edizione del 1997, disputata al Valderrama Golf Club in Spagna, quella del 2018 che si giocherà a Sain-Quentin-en-Yvelines in Francia e quella del 2022, che si terrà al Marco Simone Golf & Country Club in Italia.

Oggi è il terzo evento sportivo al mondo per importanza mediatica, dopo i Giochi Olimpici e i Mondiali di Calcio. La Ryder Cup 2014 è stata l'edizione con la maggior copertura mediatica di tutti i tempi con oltre 53 emittenti televisive che hanno trasmesso l'evento in oltre 192 paesi, per un bacino complessivo di oltre 500 mln di case raggiunte in tutto il mondo; gli spettatori presenti sul campo di gara e quelli da casa hanno mostrato un entusiasmo senza precedenti sul social network Twitter utilizzando l'*hashtag* #RyderCup in 822.000 messaggi durante i tre giorni di gara; alla copertura in diretta e ai social media occorre aggiungere la copertura mediatica tradizionale dell'evento, con un totale di 946 giornalisti accreditati appartenenti a 376 diverse testate.

Formula

Gli incontri di Ryder Cup prevedono vari tipi di *match play* tra i giocatori scelti tra le due squadre giocati ciascuno su 18 buche. Secondo la formula ora in vigore la competizione prevede otto sfide *foursomes*, otto *fourball* e dodici incontri individuali. Il vincitore o la coppia vincitrice di ogni sfida ottiene un punto per la propria squadra, in caso di pareggio entrambe le squadre ottengono mezzo punto.

- Un incontro foursome è una partita tra due coppie di golfisti: i giocatori della stessa squadra si alternano però nel colpire la pallina.
- Il fourball è sempre una partita tra due coppie, ma ogni giocatore conclude la propria buca in autonomia, scegliendo il risultato migliore della coppia, e confrontandolo con quello degli avversari.
- Una sfida individuale è infine una partita tra due golfisti in cui ognuno finisce la propria buca e confronta il suo risultato con quello dell'avversario.

In tutti e tre i casi ciascuna buca viene vinta dalla squadra o dal singolo con il numero minore di colpi, e chi vince più buche si aggiudica l'incontro. Le sfide si svolgono nell'arco di tre giorni: da venerdì a domenica per un totale di 28 incontri. Il venerdì e il sabato si giocano quattro *fourball* al mattino e quattro *foursomes* al pomeriggio o viceversa. La domenica si svolgono le 12 sfide individuali: scendono quindi in campo per la prima volta tutti e dodici i giocatori delle due squadre. Non tutti i giocatori gareggiano infatti il venerdì o il sabato, spetta al capitano scegliere le 4 coppie da schierare per ogni sessione. Alla fine delle tre giornate risulta vincitrice la squadra che ha ottenuto il maggior numero di punti. Secondo il regolamento la squadra campione in carica mantiene la coppa in caso di pareggio (14 punti), la squadra sfidante deve quindi realizzarne almeno 14 e ½ per ottenere la vittoria.

L'industria golfistica

Il golf è uno sport che presenta caratteristiche peculiari: è considerato uno sport d'élite; chi lo pratica ha un'età meno giovane rispetto al turista sportivo medio, gode di maggior tempo libero e di maggiori disponibilità economiche; è uno sport che costringe i praticanti a doversi spostare, compiendo viaggi, dato che i campi da gioco – c.d. green – non sono molto diffusi e necessitano di grandi spazi.

Nel 2014, dal 27 al 30 ottobre, l'Italia ha ospitato a Villa Erba (a Cernobbio, sul Lago di Como), per la prima volta, l'*International Golf Travel Market* (IGTM) l'evento numero uno al mondo per l'industria del turismo golfistico. Già alla conferenza stampa di presentazione hanno partecipato oltre ai media di golf, *travel* e *business*, le istituzioni del territorio e quelle del golf, circoli, operatori di viaggi e agenzie di comunicazione: realtà diverse, ma tutte consapevoli dell'impatto economico del golf legato al turismo e del grande potenziale ancora inespresso di questo settore. L'evento poi, alla sua 17esima edizione, ha riunito circa 1.300 delegati selezionati provenienti da 65 paesi: oltre 600 *supplier* – tra golf *resort*, hotel, circoli, enti turistici, operatori di *incoming* – hanno incontrato 350 *tour operator* specializzati – tra cui *golfbreaks.com*, il più importante operatore inglese – e circa 100 rappresentanti dei media internazionali. Tutti insieme, questi rappresentavano l'80% del mercato mondiale del turismo golfistico, che ha un valore di 12,5 mld di euro l'anno in continua crescita.

L'*exhibition manager* di IGTM, Peter Grimster ha affermato di aver scelto “*l'Italia, famosa per la cucina e l'arte, non per il golf, in quanto pensiamo che abbia tutte le potenzialità per affermarsi anche in questo settore e vogliamo essere parte di questo processo*”.

Nel corso della manifestazione è stato presentato l'impatto economico e i numeri di questo settore, raccolti grazie ai dati trasmessi dagli associati, ovvero 2.200 membri in 97 paesi e 550 *tour operator* in 62 stati. Nel 2013 i membri dell'*International Association Of Golf Tour Operators* (IAGTO) hanno servito 1,7 mln di golfisti, per un valore di 1,6 mld di euro. Il mercato più importante è stato quello del Nord America – 6 mln di giocatori in Canada e 26 mln negli Stati Uniti – seguito da quello asiatico – 14 mln di giocatori – e da quello europeo con 6 mln di appassionati. In totale, a livello mondiale si contano circa 54 mln di golfisti, a cui bisogna aggiungere almeno 5 o 6 mln di giocatori “nascosti”, non tesserati e non iscritti a golf club. Il

25% di loro prenota almeno una vacanza legata al golf all'anno. Si tratta di clienti molto contesi: un golfista in media spende il 120% in più al giorno rispetto ad un turista tradizionale. Inoltre tale settore risente delle congiunture negative molto meno rispetto al turismo tradizionale: le stime parlano di una crescita del 9,3% nel 2013 – con un incremento medio in Europa del 9,4% – e ci si aspetta un +20% nei prossimi tre anni. L'Italia è al 14esimo posto nella classifica delle destinazioni che crescono più velocemente, ma al quarto posto se si pensa solo ai mesi estivi. C'è da dire però che solo il 45% degli operatori IAGTO vende pacchetti turistici verso il belpaese. In particolare, solo il 64% dei tour operator europei tratta l'Italia, un dato che lascia spazio ad una crescita del 36% nel prossimo futuro. Già dal 2015, in contemporanea con l'Expo di Milano, IAGTO ha messo a punto un programma ad hoc per il nostro paese: *Italia Summer of Golf*, un'iniziativa che ha proposto tariffe agevolate per i nuovi membri IAGTO e la creazione di pacchetti e offerte speciali proposte ai tour operator membri che hanno avuto così maggiori occasioni per conoscere il nostro paese grazie all'organizzazione di viaggi, ad operazioni commerciali e ad iniziative promozionali. Un report stilato da *Sport Marketing Surveys* nel 2014 non ha fatto altro che confermare una grande attrattività potenziale dell'Italia nel settore del turismo golfistico, con il 31% degli intervistati provenienti dalla Gran Bretagna e dall'Irlanda, il 56% dalla Francia, il 71% dalla Svezia ed il 76% dalla Germania che hanno affermato di voler prendere in considerazione l'Italia come meta turistico-golfista nei prossimi anni.

Il progetto di Roma

Il 14 dicembre 2015, Keith Pelley, CEO dell'European Tour, annuncia la vittoria della candidatura italiana: *“La Ryder Cup 2022 si terrà in Italia”*. Richard Hills, direttore del Bid Management Team di Ryder Cup Europe, dichiara *“la candidatura italiana ci ha impressionato per la sua solidità dal punto di vista infrastrutturale, commerciale e di sostegno del Governo, oltre che del settore privato. I programmi di potenziamento e valorizzazione del percorso di gioco sono letteralmente spettacolari, così come l'impegno allo sviluppo del golf nel Paese a tutti i livelli. Non vediamo l'ora di metterci al lavoro con il team italiano per dare vita all'edizione 2022”*.

Questo risultato è stato un trionfo storico per lo sport italiano e lo possiamo considerare il punto di partenza di una nuova era per il movimento golfistico. Poter ospitare presso il Marco Simone Golf & Country Club il terzo evento sportivo al mondo per importanza mediatica, dopo i Giochi Olimpici e i Mondiali di Calcio, rappresenta certamente l'impulso fondamentale per un processo di crescita ambizioso, supportato dal Governo, da otto Ministeri e dal Coni i quali lo rafforzano e ne certificano la rilevanza sotto ogni punto di vista.

Attraverso tale evento la Federazione Italiana Golf ha l'obiettivo principale di diffondere il golf nel Paese ispirando decine di migliaia di persone a diventare la prossima generazione di grandi talenti e quindi si è impegnata in un percorso di sviluppo tra i giovani che sarà articolato in due fasi:

- 1) prima dell'apertura della Ryder Cup nel 2022, si intende informare gli studenti, incoraggiarli alla pratica di questo sport e stimolarne l'interesse verso l'evento;

2) finita l'edizione del 2022, si propone di continuare il programma educativo sfruttando l'eredità lasciata dell'evento, trasmettendolo alle generazioni future.

Il secondo obiettivo è quello, grazie alla città di Roma che farà da volano, di dare lustro all'Italia rafforzandone l'immagine dal punto di vista dell'efficienza organizzativa grazie ad un'esperienza consolidata nell'ospitare eventi internazionali e grazie alla capacità ricettiva. Un grande contributo alla promozione dell'evento potrà derivare da quei settori che da sempre sono l'orgoglio del nostro Paese, alfieri dell'italianità nel mondo – moda, design, gastronomia – con i quali si lavorerà in stretta sintonia. Roma offrirà anche una cornice di prestigio per i principali eventi della Ryder Cup mettendo a disposizione delle location straordinarie, in stretto raccordo con il Ministero dei Beni Culturali Sotto, per esempio dal campo di gara si potrà scorgere la Basilica di San Pietro, una delle tante bellezze che la “città eterna” regala agli occhi dei turisti.

Combinare i due obiettivi significa evidenziare il carattere inclusivo e l'aggregazione sociale del golf, incentivare la creazione di nuovi campi di golf e promuovere l'Italia come una delle principali mete del turismo golfistico, mandando un segnale importante, soprattutto ai mercati asiatici e americani che rappresentano, come evidenziato, una preziosa risorsa per il turismo golfistico e conseguenzialmente per l'intera industria turistica italiana.

Secondo le stime del comitato organizzatore sono più di 300.000 gli spettatori pronti a mobilitarsi da ogni parte del mondo, che si sommano ad una platea televisiva stimata non inferiore a quella dell'edizione 2014; più di 500 mln di euro l'impatto economico diretto e indiretto, per un arco di tempo che si estende fino al 2027. L'edizione del 2012 ha generato un impatto economico diretto sull'area di Chicago che è stato di 130 mln di sterline, contro i 100 mln di Gleneagles del 2014. Stando a questi numeri, le proiezioni per Roma 2022 lasciano prevedere un indotto di oltre 220 mln di euro, con un gettito fiscale per l'erario stimabile intorno ai 40 mln. Una parte dei benefici arriverà dalla valorizzazione delle strutture sportive a cominciare dal Marco Simone Golf & Country Club, che pur avendo già superato la prova del grande torneo a livello professionistico – con l'Open d'Italia 1994 – sarà comunque al centro di una serie di lavori di adeguamento per fronteggiare gli elevatissimi standard tecnici e logistici richiesti dal torneo. Ma è sul versante della mobilità che saranno concentrati maggiormente gli sforzi, tra interventi permanenti e temporanei. Quattro le aree di azione, relative ai trasporti su gomma e su rotaia, per agevolare gli spostamenti dei tifosi da e verso il “Marco Simone”. Centro nevralgico sarà la stazione ferroviaria di Guidonia, che sarà ampiamente ristrutturata per fronteggiare al meglio il massiccio afflusso di spettatori. Venendo alla metropolitana, decisiva sarà l'estensione della linea B da Rebibbia a Casal Monastero, da dove poi partiranno gli *shuttle bus* per il campo di gara. Il servizio dei bus dedicati sarà operativo anche dal centro di Roma, probabilmente da Villa Borghese, strategicamente vicina a Piazza del Popolo che sarà il cuore della Ryder in città. Lì sarà allestita la *Fan Zone*, con il villaggio degli sponsor e gli schermi giganti. Imponenti anche le misure per chi si sposta in auto: saranno creati parcheggi temporanei – uno sorgerà sicuramente nei pressi dell'uscita della autostrada A1 per Guidonia – in grado di assorbire tra le 10mila e le 12mila vetture. Sia nei parcheggi vicini

che in quelli più periferici sarà attivo un servizio di *park and ride*, con navette sempre in movimento verso il “Marco Simone”. D'altra parte gli organizzatori prevedono 50mila spettatori per ogni singola giornata di gara e 30mila per quelle di prove.

In chiusura riportiamo la dichiarazione, che vuol essere anche un auspicio e un augurio della presidentessa di Enit Evelina Christillin: *“Ogni successo italiano nello sport non può che rallegrarmi il cuore, tanto più in questo caso, dal momento che si tratta del golf, uno sport che amo e che pratico. La Ryder Cup in Italia promuoverà tutto ciò che l'Italia può e sa offrire, portando enormi benefici al movimento golfistico, ai giovani, ma non solo. Dal punto di vista dell'Enit, siamo certi infatti che grazie alla Ryder e al golf si creerà un'implementazione dei flussi turistici, che diventeranno sempre maggiori nel sud del paese, in particolare in Sicilia e in Puglia, senza dimenticare il Lazio e la Toscana, dove i percorsi diventeranno un'attrattiva importante”*.

Aspettative

La città di Roma ha molto da offrire a un panorama di turisti nazionali ed internazionali, molte sono le bellezze storico-culturali che la città possiede. Il turismo contribuisce in modo considerevole all'economia della città, lo si deduce dal numero delle imprese operanti nel settore al numero degli addetti, dal contributo al reddito complessivo della città ad altri indicatori ancora. Però, come nel resto d'Italia, seppure in forme più attenuate, il turismo romano soffre di una serie di anomalie che ne compromettono la competitività, lo rendono meno produttivo del passato e ne attentano il fatturato. Per molti anni la città eterna ha subito una gestione pessima che ha portato scandali e dispersione di risorse pubbliche e innumerevoli sono gli esempi: i lavori per la metro C iniziati nel 2007 e mai finiti, le strade dissestate non solo in periferia, i servizi di trasporto deficitari, i vecchi impianti sportivi abbandonati ed altri. Di qui la volontà di alcuni privati a provvedere personalmente al restauro di alcuni monumenti importanti come il Colosseo, la Scalinata di Trinità dei Monti e Fontana di Trevi.

L'avvento di una nuova amministrazione comunale, faceva ben sperare i cittadini romani, per un cambio di direzione. Tuttavia la neo sindaca Virginia Raggi ha bloccato la candidatura di Roma alle Olimpiadi del 2024, che, secondo uno studio Ceis dell'Università di Tor Vergata, avrebbe portato alla capitale quasi 4 mln di risorse da spartire tra Comune e Regione, e 1.7 mln di euro sarebbero arrivati dal C.I.O. per la modernizzazione e il rifacimento urbano della città. Risorse e speranze per la città che forse potrebbero, almeno in parte, entrare dalla futura manifestazione golfistica che Roma si è già aggiudicata di ospitare, grazie alla collaborazione tra la Federazione del Golf e il Governo. In virtù di ciò, il progetto della Ryder Cup, oltre ad essere un mezzo per lo sviluppo sociale del territorio – diffondere il golf alle varie fasce d'età e di reddito – avrà anche il delicato compito indiretto di convincere i turisti golfisti che Roma può essere una meta di questo tipo di turismo.

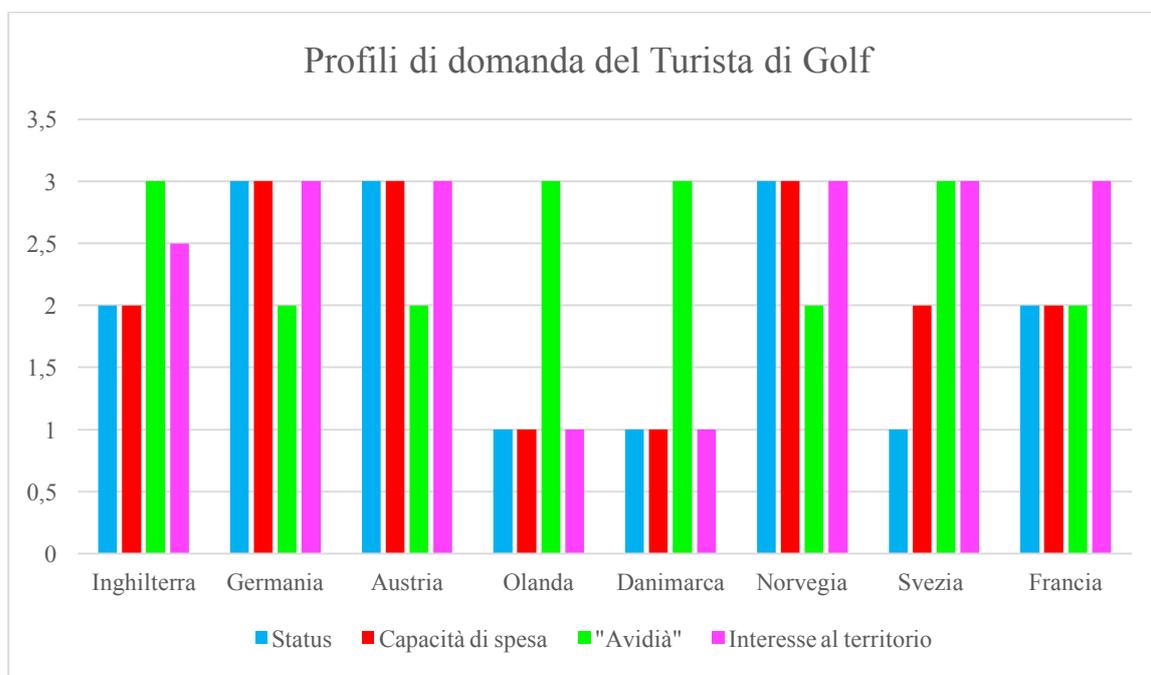
Il turista golfista non è pigro, anzi alla comodità del già conosciuto preferisce ricercare percorsi sempre

nuovi e originali per testare le proprie abilità – il 75% dei giocatori afferma di voler provare campi sempre nuovi – ed è pronto a viaggiare per conoscere paesi e località diverse, per cui questo sport è, più di altri, capace di stimolare e rafforzare il turismo sportivo, attraendo nel nostro paese numerosi viaggiatori stranieri, in particolare dalla Norvegia, Svezia e Danimarca. Chiaramente quello del golf è un turismo in grado di generare un notevole indotto economico sul territorio ospitante, in quanto⁶⁸:

- ❖ la presenza media è di 7 giorni, superiore a quella dei turisti “tout court” – 3,4 giorni per gli stranieri;
- ❖ la spesa procapite generata è di 150/180 €, maggiore di quella dei turisti “tout court” – 50/55 €;
- ❖ chi viaggia con il golfista, non essendo direttamente coinvolto nel gioco, spende la propria vacanza godendo delle attrattive ambientali, culturali e gastronomiche del territorio.

È necessaria, quindi, una corretta strategia di marketing per attrarre nuovi golfisti che sia basata sui loro profili di domanda sulla base di quattro variabili: 1) status, 2) capacità di spesa, 3) “avidità”, ossia il piacere nel provare campi da gioco nuovi, 4) interesse al territorio. Il grafico sottostante racchiude i profili dei giocatori europei, divisi per nazionalità, con la seguente valutazione: 1 = bassa; 2 = media; 3 = alto.

Grafico 7: Profili di domanda del turista golfista



Fonte: elaborazione propria da R. Ciampicigli, S. Maresca, “Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo”, ed. ISTEI – U.S.M. “Bicocca”.

Dal grafico si evince che occorrerebbe puntare ad attrarre i turisti tedeschi, austriaci e norvegesi poiché sono quelli con la maggior capacità di spesa e sono anche i più facili da fidelizzare in quanto hanno un’avidità media; questi, inoltre, insieme ai francesi e agli svedesi, mostrano un interesse del territorio alto.

Tirando le somme, Roma, sfruttando i vantaggi competitivi del territorio – cultura ed enogastronomia – potrebbe, attraverso la Ryder Cup riqualificare la città, rilanciarla a livello economico-industriale e promuoverla nuovamente sulla scena mondiale a livello turistico.

⁶⁸ Fonte: dati Indagine Acciari Consulting e Censis Servizi 2004.

Conclusioni:

Attraverso questo lavoro abbiamo voluto dimostrare che i Grandi Eventi Sportivi possono essere un vero e proprio strumento di marketing territoriale e turistico a cui ricorrere per valorizzare le risorse di un territorio e allo stesso tempo sono le risorse in grado di contraddistinguere un territorio differenziandolo e rendendolo unico agli occhi dei turisti target.

Diverse ricerche dimostrano che lo sport sta diventando preponderante nelle scelte di destinazione turistica, e si sta affermando una nuova forma di turismo, il turismo sportivo appunto, che unisce, in maniera del tutto originale, l'esperienza motoria dello sport ed i fattori culturali ad esso collegati, al concetto di viaggio e soggiorno (Pigeassou, 2002).

Al di là di quanto proposto dalla letteratura, possiamo affermare che sostanzialmente abbiamo due tipologie di turismo sportivo a seconda se il turista si sposta per assistere ad un evento sportivo, o se si sposta per praticare un determinato sport. Nel nostro lavoro ci siamo soffermati prevalentemente su questa prima opzione che potremmo definire come un "turismo sportivo di spettacolo".

In ambito marketing territoriale l'evento ha l'obiettivo di migliorare e/o ricostruire l'immagine del territorio attraverso un'evoluzione qualitativa e quantitativa dei servizi e delle infrastrutture atte a migliorare l'esistenza dei residenti e al fine di attrarre investimenti e proporsi come meta turistica da frequentare con assiduità. In ambito marketing turistico l'evento ha l'obiettivo di incrementare sia gli arrivi che le presenze del turista nuovo e di quello abituale, di favorire, conseguenzialmente, l'incremento della spesa turistica, di destagionalizzare la domanda in modo da prolungare il periodo vacanziero.

Con l'analisi dei casi di Barcellona, in riferimento ai XXV Giochi Olimpici 1992, e di Trapani, con gli acts 8 e 9 dell'American's Cup 2005, abbiamo voluto sottolineare, in primis, che ogni grande evento presenta delle caratteristiche proprie con cui i territori devono confrontarsi, per cui non tutti i territori possono competere per ospitare e organizzare le grandi manifestazioni così come le stesse non possono essere ospitate in un territorio qualsiasi. Inoltre evidenziamo che la progettazione e la preparazione prima e lo svolgimento poi di un mega evento sono attività molto più complesse della gestione di una qualsiasi offerta turistica tradizionale e presuppongono una sintesi ottimale tra l'attrattiva turistica e tutti i fattori strumentali e amministrativi per la gestione dell'evento. In ragione di ciò è necessario, per una ottimale riuscita dell'evento, così com'è stato soprattutto per Barcellona, porre in essere la capacità di gestione, le modalità di interazione di tutti i diversi attori coinvolti e definire il loro grado di impegno. È importante individuare strategie di pianificazione che al contempo consentano di contemperare le esigenze di uno sviluppo locale in relazione a criteri di sostenibilità nel rispetto pieno delle volontà locali e in equilibrio con le priorità economiche, sociali e ambientali. Solo così si riuscirà a far comprendere e a trasmettere agli attori locali la piena consapevolezza di tutte le ricadute, soprattutto economiche ed occupazionali, che si traducono in un ampio e benefico sviluppo territoriale.

Preso atto di quanto sopra esposto, abbiamo analizzato la proposta di Roma per la Ryder Cup del 2020. Il piano messo a punto da Federgolf in collaborazione con il Governo, sembra essere strutturato in maniera efficiente e si basa sostanzialmente su due punti:

- 1) diffondere il golf nel Paese, ispirando i giovani a diventare la prossima generazione di golfisti talentuosi;
- 2) dare lustro all'Italia rafforzandone l'immagine dal punto di vista dell'efficienza organizzativa grazie ad un'esperienza consolidata nell'ospitare eventi internazionali e grazie alla capacità ricettiva.

Uniti insieme questi due obiettivi risaltano il carattere inclusivo e l'aggregazione sociale del golf, incentivano la creazione di nuovi campi di golf e promuovono Roma come una delle principali mete del turismo golfistico che rappresenta un settore redditizio in continua crescita.

Certamente, è fondamentale che alla fase di programmazione segua una fase attuativa in grado di concretizzare quanto precedentemente pianificato.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che hanno contribuito, seppur indirettamente, alla realizzazione della presente tesi, donandomi consigli, suggerimenti, informazioni, pareri, critiche o semplice supporto morale. A loro va la mia gratitudine, anche se a me spetta la responsabilità per ogni errore contenuto in questa tesi.

Prima di tutti vorrei ringraziare il Prof. M. Caroli, mio relatore, che mi ha accompagnato in questo mio percorso formativo facendomi appassionare della sua materia.

Un secondo ringraziamento va al Dott. S. Franco che mi ha pazientemente ed abilmente seguita e supportata nella stesura di questo lavoro. Ringrazio anche Feder Golf nella persona di Giampaolo Iacobellis, che gentilmente ha risposto alla mia mail fornendomi il materiale per la Ryder Cup.

Tocca poi a mio padre che tra le molte litigate non ha mai smesso di fare le “nottate” con me per aiutarmi a correggere la grammatica e lo stile linguistico di questa tesi, ma anche durante tutti gli anni universitari il suo aiuto è stato molto prezioso soprattutto per gli esami “pratici” di economia essendo lui laureato in Economia e Commercio. Colgo l’occasione per ringraziare con effetto l’intera famiglia per il sostegno morale ed economico in questi anni: mamma, Roberta, mia sorella, zia Manuela, nonna Maria e i nonni Teresa, Luigi e Pietro che non hanno mai smesso di credere in me e che purtroppo oggi non possono essere presenti a festeggiare questo traguardo.

Ringrazio le mie amiche storiche, le sorelle per scelta, Livia e Gloria con cui ho condiviso momenti di crisi, ma anche quelli di gioia, che mi capiscono al volo senza dover parlare.

Devo ringraziare lo Sport, oggetto in parte di questa tesi e che spero sarà parte integrante di un mio lavoro futuro nell’ambito, appunto, del marketing sportivo; in particolare devo dire grazie alla Pallavolo che mi ha permesso di incontrare una serie di persone stupende che hanno intrecciato le loro vite con la mia caratterizzandola per sempre: Alberto, Franco, Marco, Andrea, Consuelo, Eleonora, la Maffi e la Retillo, Raffaella e Marco, Andrea, Giammarco, Vanessa, Gianluca e molti altri ancora.

È quindi doveroso ringraziare tutte le mie “gnome”, le atlete che ho allenato in questi anni da coach che mi stupiscono continuamente, che mi hanno fatto piangere di gioia alzando la coppa del 1° posto al Trofeo Roma, ma anche per le sconfitte che fanno rialzare più forti di prima.

Ringrazio la società Tibur Volley, dove alleno, nella figura del presidente Franco Rondinone e del direttore sportivo del giovanile Paolo Piciacchia, che mi ha concesso queste due settimane di pausa per poter sostenere l’ultimo esame ed ultimare la tesi, e quindi ringrazio anche Irene e Federica per avermi sostituito. Infine ringrazio la squadra di Pallavolo della Luiss che mi ha accolto e con cui ho vissuto tre anni di vittorie, sconfitte e di cibo!

Un ringraziamento va agli amici di Colle, in particolare a Federico, Dario e Claudia, che hanno “riempito” le mie estati studiando e divertendoci in un paese meraviglioso che purtroppo oggi è vittima di forti scosse del

terremoto.

Per ultimo, ma non per importanza, ringrazio Luca, il mio ragazzo, per il supporto e la pazienza avuta soprattutto in quest'ultimo mese dove sono stata particolarmente “ansiosa” e nervosa. Grazie anche alla madre Franca che mi ha accolto nella sua famiglia e incoraggiato ad ogni esame. E poi come non ringraziare Pepe, detto Pepino Pepotto, un grande micio bellissimo, che ha passato le mattinate a sonnecchiare accanto a me mentre io mi preparavo agli esami ripetendo la lezione (W Gatto Pepino!).

ACRONIMI E ABBREVIAZIONI:

B2B	Bussines to Business
B2C	Bussines to Consumer
CBI	Country Brand Index
CEI	Central European Initiative
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Comitato Internazionale Olimpico (IOC – International Olympic Committee)
COE	Comitato Olimpico Europeo
CONI	Comitato Olimpico Nazionale Italiano
COOB	Comitato Olimpico Organizzatore di Barcellona
FIBA	Fédération Internationale de Basket-ball
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIG	Federazione Italiana Golf
FIGC	Federazione Italiana Giuoco Calcio
FIN	Federazione Italiana Nuoto
FINA	Fédération Internationale De Natation
FIP	Federazione Italiana Pallacanestro
FIPAV	Federazione Italiana Pallavolo
FIVB	Fédération Internationale de Volleyball
FSN	Federazioni Sportive Nazionali
IAGTO	Internationa Association of Golf Tour Operators
ICSSPE	International Council for Sport and Phisical Education

IGTM	International Golf Travel Market
OMT	Organizzazione Mondiale del Turismo
PIL	Prodotto Interno Lordo
UEFA	Union of European Football Association
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel and Tourism Council

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1: Event Framework.....	16
FIGURA 2: Gli effetti diretti, indiretti e indotti degli eventi.....	26
FIGURA 3: L'ordinamento giuridico sportivo.....	42
FIGURA 4: Principali tipologie di marketing sportivo.....	52
FIGURA 5: Circolo virtuoso del marketing e management sportivo.....	56
FIGURA 6: Protagonisti della convergenza sportiva.....	57
FIGURA 7: Turismo in base allo spostamento.....	61
FIGURA 8: Turismo in base alla provenienza e destinazione del turista.....	61
FIGURA 9: Turismo in base ai servizi offerti.....	62
FIGURA 10: Turismo in base ruolo svolto	62
FIGURA 11: Top 20 Countries	63
FIGURA 12: Rankings by dimension.....	64
FIGURA 13: Macro aree del Turismo Sportivo.....	68
FIGURA 14: Aree del turismo sportivo in relazione ai turisti sportivi.....	69

INDICE DEI GRAFICI

GRAFICO 1: Valori per le società sportive.....	36
GRAFICO 2: Confronto disvalori tra Cittadini e Società Sportive.....	38
GRAFICO 3: Ciclo di vita del Marketing Sportivo.....	53
GRAFICO 4: Turismo Interno.....	65
GRAFICO 5: Attività a cui si dedicano gli italiani durante le vacanze (val. %).	66
GRAFICO 6: Trend Arrivi e Presenze a Barcellona.....	78
GRAFICO 7: Profili di domanda del turista golfista.....	91

INDICE DELLE TABELLE

TABELLA 1: Attributi di Eventi Speciali identificati nella letteratura.....	15
TABELLA 2: Tipologie di Grandi Eventi di Roche.....	17
TABELLA 3: Tipologie di Grandi Eventi.....	18
TABELLA 4: Benefici a livello turistico.....	30
TABELLA 5: Valori maggiormente espressi dallo sport (val. %)......	35
TABELLA 6: Top 15 Programmi 2007.....	46
TABELLA 7: Migliori Programmi Tv degli ultimi 12 anni.....	47
TABELLA 8: Top 10 Programmi Tv del 2015.....	47
TABELLA 9: Ore di Sport trasmesse in Tv in valore assoluto e percentuali per disciplina.....	48
TABELLA 10: Protagonisti del Mass Marketing e del Business Marketing.....	52
TABELLA 11: Arrivi, presenze e permanenza media negli esercizi recettivi.....	65
TABELLA 12: Offerta Alberghiera (1990 - 2015).....	76
TABELLA 13: Indicatori Turistici di Barcellona (1990 – 2015).....	76
TABELLA 14: Opinioni a confronto su Barcellona dei turisti.....	78
TABELLA 15: Confronto arrivi Trapani 2004-2005 esercizi alberghieri ed extralberghieri.....	82
TABELLA 16: Confronto presenze Trapani 2004 - 2005 esercizi alberghieri ed extralberghieri.....	82
TABELLA 17: Serie storica di arrivi, presenze e permanenza media nella provincia di Trapani.....	83

BIBLIOGRAFIA

- BAGHERO M., PERFUMO S., RAVANO F., 1999, *Per sport e business: è tutto parte del gioco*, Franco Angeli.
- BRUNET, FERRAN., 2009. “*The Economy of the Barcelona Olympic Games*”. En *Olympic Cities: 2012 and the Remaking of London*, eds. Gavin Poynter y Iain Macrury, 97-119. Hants: Ashgate.
- BUTLER R., 1980, *The concept of a tourism area cycle of evolution: Implications for management of resources*, *Canadian geographer*, 24.
- CAROLI M., 2007, “*Il marketing territoriale*”, Franco Angeli, Milano.
- CAROLI M., 2014, “*Il Marketing per la gestione competitiva del territorio. Modelli e strategie per attrarre (e far rimanere) nel territorio persone, imprese e grandi investimenti*”, Franco Angeli.
- CEI - Ufficio nazionale per la pastorale del tempo libero e sport, 2000, *Glorificate Dio nel vostro corpo. Sussidio per la celebrazione del Giubileo degli sportivi*, (Documenti: chiese locali 91), EDB, Bologna.
- CERCOLA R., 1999, “*Economia neoindustriale e marketing territoriale*”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172.
- CERCOLA R., IZZO F., BONETTI E., 2010, “*Eventi e strategie di marketing territoriale. I network, gli attori e le dinamiche relazionali*”, Franco Angeli.
- CHERUBINI S., 2001, “*Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*”, Franco Angeli, Milano.
- CHERUBINI S., BONETTI E. et al., 2009, “*Il Valore degli Eventi*”, Franco Angeli, Milano.
- CHERUBINI S., PATTUGLIA S., 2015, “*Comunicare con gli eventi*”, Franco Angeli, Milano.
- CIAMPICATIGLI R., MARESCA S., 2004, “*Due metalinguaggi si intrecciano: sport e turismo*”, ed. ISTEI – Università degli studi di Milano “Bicocca”.
- COCCO R. E POZZI L., 2001, “*I servizi di base: l’organizzazione di eventi*”, Mc GrawHill, Milano.
- DANSERO E., SEGRE A., 2002b, Presentazione. In Dansero e Segre (a cura di) *Bollettino della Società Geografica Italiana*, VII.
- DE MARTINI A. 2011, “*La disciplina dei diritti televisivi nello sport*”, *Rivista di diritto ed economia dello sport*, ISSN 1825-6678, Vol. VII, Fasc.2.
- DI MARCO M., D’INTINO G., ORONZO S., 2003, “*Manuale del Turismo Sportivo*”, ed. Franco Angeli.
- LUBRANO E., MUSUMARRA L., 2009-2010, Dispensa universitaria di Diritto dello Sport, Facoltà di Giurisprudenza, Luiss.
- BALDAZZI B., 2009, Tor Vergata, Corso di programmazione economica e politiche del turismo – appunti lezione 24/11/2009 Politiche del turismo e grandi eventi: il caso francese. Dimopoulou.

- DOXEY G.V., 1975, *A causation theory of visitor-resident irritants: methodology and research inferences*, Proceedings of the Travel Research Association, 6 th annual.
- FERRARI S., 1997, “*Event Marketing: i grandi eventi e gli eventi speciali come strumenti di marketing*”, Cedam Padova.
- FERRARI S., 2002, *Event marketing: i grandi eventi del marketing e gli eventi speciali come strumenti di marketing*, CEDAM, Padova.
- FERRARI S., 2012, “Event Marketing, i grandi eventi come strumento di marketing”, CEDAM, Padova.
- GAMMON S., ROBINSON T., “*Sport and tourism: A conceptual framework*”, Journal of Sport Tourism, 4, 2003.
- GAMMON S., ROBINSON T., 2003, “*Sport and tourism: A conceptual framework*”, Journal of Sport Tourism, 4.
- GENNA V. “*Turismo, eventi e sviluppo territoriale: la Louis Vuitton Cup a Trapani*”, XXVII conferenza italiana di scienze regionali, Università degli Studi di Palermo - Facoltà di Economia - Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane.
- GENNA V., 2005, “*Turismo sostenibile nelle aree protette e sviluppo locale: il caso della riserva marina delle isole Egadi*”, in XXVI Conferenza Italiana di Scienze Regionali, CD-ROM.
- Getz, 2005, “*Event Management and Event Tourism*”, Cognizant Communication, Elmsford, USA.
- GETZ, D., 1991, *Festivals, Special Events and Tourism*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- GETZ, D., 1997, *Event Management and Event Tourism*. 1st ed. Cognizant Communication Elmsford, NY.
- GETZ, D., 2005, *Event Management and Event Tourism*. 2nd ed. Cognizant Communication Elmsford, NY.
- GETZ, D., 2008, *Event tourism: Definition, evolution, and research*. Tourism Management. Vol. 29 (3).
- GIBSON H., YIANNAKIS A., 2002, “*Tourist roles: Needs and the lifecourse*”, Annals of Tourism Research, 29(2).
- GOLDBLATT J.J. , 1997, “Special events: best practices in modern event management”.
- GOLINELLI C., SIMONI M., 2005, “*La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio*”, Sinergie n. 66, Gennaio – Aprile 2005.
- GUALA C., 2002a, “Per una tipologia dei Mega Eventi”.
- HALL, C. M., 1992, *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management, and Planning*. Belhaven Press, London.
- HEALEY, BAKER 2001 e 2007, “European Cities Monitor, <http://www.haeley-baker.es/servlets>.”
- J. STANDEVEN E P. DE KNOP 1999, “*Sport Tourism*”, Human Kinetics Europe.

- JAGO, L. K., 1997, *Special events and tourism behaviour*. Department of Hospitality, Tourism and Marketing, Ph.D. degree. Victoria University, Melbourne.
- KEARNEY A. T., 2010, *"The sports market"*.
- KOTLER P. et alii, 1999, *Marketing place. Europe*, Prentice Hall, London.
- KURTZMAN J., ZAUHAR J., 1995, *"Research: Sport as a touristic endeavour"*, Journal of Tourism Sport, <http://www.sirc.ca/sirc/jsptxt1.html>.
- LOVELOCK C. H., 1988, *"Managing services: marketing, operations and human resources"*, Prentice Hall, London.
- MARANI I., MOROI A., 1997, *"Gli ordinamenti sportivi"*, Milano, Giuffrè.
- MARRIS T., 1987, *The role and Impact of Mega-events and Attractions on Regional and National Tourism Development*, Resolutions of the 37th Congress of the Aiest, Calgary. *Revue de Tourisme*, Vol. 4.
- MARTELLI S., 2010, *"Lo sport mediato"*, Franco Angeli.
- MAZZEO, G. (2008). *Grandi Eventi: indicatori di classificazione e incidenza sui sistemi urbani*. Trimestrale del Laboratorio Territorio Mobilità e Ambiente. Dipartimento di Pianificazione e Scienza del Territorio Università degli Studi di Napoli Federico II. Vol. 1 (2).
- MCDONNELL I., 1999, *"Festival and special Event Management"*.
- OSTILLIO M. C., 2000, *"La comunicazione territoriale"*, in Ancarani F., Valdani E. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Egea.
- PIGEASSOU C., 1997, *"Sport and tourism: The emergence of sport into the offer of tourism. Between passion and reason. An overview of the French situation and perspectives"*, Journal of Sport Tourism, 4.
- PIGEAUSSOU C., 2002, *"Il turismo sportivo: quadro di analisi e contesto. Il caso francese"*, Sintesi della relazione di C. Pigeassou al convegno svoltosi presso l'Università di Trento, Facoltà di Economia, il 19/11/2002, e pubblicato in <http://www.cs.unitn.it/pigeassou.pdf>.
- PITTS B. G., 1999, *"Sport Tourism and Niche Marchets: Identification and Analysis of the Growing Lesbian and Gay Sports Tourism Industry"*, Journal of vacation Marketing, Vol. 5, N. 1.
- PORRO N., 2001, *"Lineamenti di sociologia dello sport"*, Carocci.
- PRUNESTI A., 2008, *"Comunicazione e marketing delle imprese sportive"*, Franco Angeli, Milano.
- REGIONE SICILIA, 2005-2006, *"Il turismo in Sicilia. I flussi dell'incoming nazionali e internazionali"* Assessorato Turismo, Comunicazioni E Trasporti, Dipartimento Turismo, Sport E Spettacolo.
- RITCHIE J.R.B, YANGZHOU Y., 2000, *"The role and impact of Mega Events and attractions on National and Regional Tourism: a conceptual and methodological overview"*, paper for 37th AIST Congress,

Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme, Calgary, 1987.

RIVISTA RomaSport, edizione 2010.

ROCHE M., 1992, “*Mega-events and micro-modernization: on the sociology of the new urban tourism*”, in *British Journal of Sociology*, vol. 43, n. 4.

ROCHE M., 2000, “*Mega Events and modernity*”, Routledge, London.

ROPER, T., 2002, *The Sydney Olympics and their Impact on Development, Cities' Experiences: the Impact of Major Events on the Development of Large Cities*, World Association of Major Metropolises, Metropolis.

SAVELLI A., 2004, “*Turismo, territorio e identità. Ricerche ed esperienze nell'areamediterranea*”, Franco Angeli, Milano.

SPILLING O. R., 1996, *The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-Event*. Norwegian School of Management.

VALENTINO P. A., 2009, I grandi eventi. In Celant, A. e Ferri, M. A. (a cura di) *L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo. Fattori di vulnerabilità e potenziale competitivo di un settore strategico*. Marchesi Grafiche Editoriali, Roma.

WORLD TRAVEL & TURISM COUNCIL, Travel & Turism, Economic Impact 2016 ITALY

SITOGRAFIA

- 1) http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_370_en.pdf
- 2) <http://it.blastingnews.com/sport/2016/09/barcellona-1992-quando-il-modello-olimpico-funziona-001133707.html>
- 3) http://professional.barcelonaturisme.com/files/8848-102-pdf_ENG/Estadistiques-sintesis-2012.pdf
- 4) <http://professional.barcelonaturisme.com/imgfiles/estad/Est2015.pdf>
- 5) http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaStrutturaRegionale/PIR_TurismoSportSpettacolo/PIR_Turismo/PIR_7338501.618136477
- 6) <http://tourism.sa.gov.au/index.aspx>
- 7) http://unipd-centrodirittiumani.it/public/docs/88_01_131.pdf
- 8) <http://www.bnpparibas.it/it/2013/05/07/bnl-focus-online-il-numero-del-24-aprile-2/>
- 9) <http://www.campodellacultura.it/conoscere/approfondimenti/i-grandi-eventi-come-strumento-di-marketing-territoriale/>
- 10) <http://www.censis.it/home>
- 11) http://www.comune.genova.it/sites/default/files/rapporto_ambientale_parte_ii_0.pdf
- 12) http://www.coni.it/images/documenti/Carta_europea_dello_Sport.pdf
- 13) http://www.coni.it/images/documenti/ReportSport_e_Societ_2008_01.pdf
- 14) <http://www.futurebrand.com>
- 15) <http://www.haeley-baker.es/servlets>
- 16) <http://www.metropolis.org>
- 17) <http://www.metropolitano.tv/leempio-di-barcellona/>
- 18) <http://www.panorama.it/televisione/i-10-programmi-tv-piu-visti-del-2015/>
- 19) <http://www.sirc.ca/sirc/jsptxt1.html>
- 20) <http://www.televisionando.it/articolo/programmi-tv-piu-visti-di-sempre-in-italia-e-nel-mondo/150361/>
- 21) <http://www.tiburno.tv/sagre/item/9711-il-miracolo-barcellona-nel-volto-attuale-della-citta-merito-delle-olimpiadi-del-92>
- 22) [http://www.treccani.it/enciclopedia/olimpiadi-estive-barcellona-1992_\(Enciclopedia-dello-Sport\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/olimpiadi-estive-barcellona-1992_(Enciclopedia-dello-Sport)/)
- 23) <http://www.unimib.it/upload/gestione/files/symphonya/f2004issue2/ciampicaciglimarescaita22004.pdf>
- 24) http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/SGROI_1852/Dispensa_21.pdf
- 25) <http://www2.unwto.org/en>
- 26) <https://www.istat.it/it/>
- 27) www.aisre.it/images/old_papers/Genna_Vito.doc
- 28) www.federalberghi.it/index.aspx
- 29) www.federgol.it
- 30) www.houseofgolf.it/enciclopedia-di-golf/r/ryder-cup
- 31) www.wikipedia.it

Riassunto

Nell'attuale contesto globale – dove le distanze tra le aree geografiche diminuiscono ed aumenta la mobilità degli individui, delle organizzazioni e delle risorse materiali e immateriali – i territori, le grandi città, le regioni, i sistemi-paese sono chiamati a sviluppare sistemi di offerta attrattivi per determinati insiemi di domanda. In tal modo: si stimola l'offerta territoriale ad evolvere nel senso di massima creazione di valore per la domanda; si creano le condizioni che favoriscono il “radicamento” della domanda, inteso come stabilizzazione e progressiva qualificazione della sua presenza nel territorio; si attivano meccanismi per “catturare” da tale domanda i fattori che contribuiscono allo sviluppo sostenibile del territorio.

Per tale ragione un territorio si affida al marketing territoriale in quanto è un metodo e un insieme di strumenti operativi per gestire i processi di rafforzamento dell'attrattività dell'offerta territoriale. Si sviluppa, così, in parallelo, anche la competizione tra i territori che sono spinti ad agire secondo logiche strategiche *market driven*, che orientano l'attività e gli obiettivi di tutti gli stakeholder del territorio. Diventa necessario lo sviluppo di un approccio di marketing territoriale inteso quale “*processo finalizzato alla creazione del valore per una collettività composta dall'insieme di individui, che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini*”.

Un importante strumento di marketing territoriale è l'ospitare i “Grandi Eventi” perché, per la loro importanza e risonanza, sono in grado di dare una forte spinta ai processi evolutivi del territorio, rafforzarne l'immagine e l'identità e favorirne il rinnovamento infrastrutturale. Questi sono diventati, nel tempo, un fenomeno di grande attualità, tale da mobilitare diversi ricercatori e, più in generale, la comunità scientifica internazionale portando allo sviluppo di una letteratura di riferimento. Presa visione della stessa arriviamo a definire un grande evento come una manifestazione di durata limitata nel tempo e di diversa natura – culturale, economica, istituzionale, sportiva, ricreativa, folkloristica, scientifica – capace di affascinare e coinvolgere un vasto numero di utenti finali, generalmente differenziato, e di mettere in gioco persone, risorse, valori, dinamiche globali e locali in un dispositivo complesso, non privo di tensione e ambiguità. Le implicazioni ad esso legate possono avere effetti a lungo termine, sia nella fase di preparazione, sia nelle conseguenze permanenti fisicamente legate al territorio.

In letteratura, quando si parla di eventi si utilizzano molti termini: *mega events*, *hallmark events*, *major events*, *special events*, *festivals*, *sport events*, *national events*, ecc., per indicare avvenimenti diversi. Ogni autore ha dato degli eventi una classificazione differente evidenziando l'attributo che riteneva più rilevante. Si parla di *mega events* facendo riferimento alla dimensione, sia in termini quantitativi di attrazione di persone che in termini di notevoli investimenti infrastrutturali; in riferimento al drawing power, ovvero al potere di richiamare attenzione, che si riferisce al tipo di pubblico che l'evento richiama si parla di mega, regional, local e touring events. Un altro attributo è quello della tematica oggetto dell'evento e, in questo caso, si parla di sport event, political event, religious event, ecc.. In base alla frequenza si parla di festival se l'evento si ripete ogni anno e di special event se l'evento si ripete ad intervalli temporali regolari di due o più

anni. Il festival è anche quello in cui si tende a massimizzare il coinvolgimento del pubblico, mentre dove il pubblico è spettatore si parla di special event.

A prescindere dalla loro definizione, gli eventi, oltre ad essere una manifestazione del “prodotto territorio”, possiedono un intrinseco potere di comunicazione e questa doppia valenza li rende strumenti di marketing di grande efficacia agli occhi dei “manager del territorio”. Il grande evento è, quindi, una “cassa di risonanza per il territorio” e la sua gestione rappresenta un’importante opportunità per stabilire dei contatti con potenziali investitori, accrescere il senso di appartenenza dei residenti del luogo, produrre interventi finanziari da parte delle autorità, creare posti di lavoro e così via. In ambito comunicativo, gli eventi sono riconosciuti anche come una delle tre categorie di strumenti di comunicazione e di costruzione dell’immagine di un luogo, insieme agli *slogans*, ai temi e al posizionamento, da un lato, e ai simboli visivi dall’altro. Si sostiene, quindi, che *“una comunicazione basata su componenti dell’offerta cittadina, come eventi artistici, culturali, sportivi, religiosi o di altro tipo, rappresenta una forma di comunicazione molto più valida rispetto alle politiche di comunicazione implicita”*. L’evento è, in tutto e per tutto, comunicazione: la rilevanza degli eventi, come efficaci strumenti di comunicazione in un’ottica di marketing territoriale, in particolare rispetto alle realtà cittadine, è ormai riconosciuta da più parti.

È ragionevole e giustificabile che il grande evento diventa oggetto di disputa tra i vari territori ed è necessario però, programmare in modo strategico eventi di diverso tipo e dimensione da svolgere in diversi momenti dell’anno e volti a richiamare i consumatori desiderati.

Si definisce “marketing degli eventi” la sistematica attività di pianificazione, organizzazione e controllo degli eventi, partendo dall’analisi delle opportunità e dei rischi, allo scopo di perseguire svariate finalità a breve, medio e lungo termine, attraverso la soddisfazione degli interessi dei molteplici *stakeholders* coinvolti. Vista la crescente competizione in questo settore, un approccio di marketing alla gestione degli eventi è diventato indispensabile per differenziare la propria offerta, con l’obiettivo ultimo di far apparire agli occhi del potenziale utente il superfluo come qualcosa di indispensabile nel proprio stile di vita.

Svariati sono gli impatti che i territori raccolgono dall’ospitare un grande evento: in primis si rilevano quelli di natura economica a cui seguono quelli di natura socio-culturale, psicologica e di immagine, politico-amministrativi e soprattutto turistici. L’impatto economico ha tre dimensioni valoriali: diretta, indiretta e indotta. Il valore diretto è generato dal comportamento di spesa sostenuto da coloro che partecipano all’evento; il valore indiretto è quello portato all’intero tessuto economico del territorio ospitante e quello indotto è una diretta conseguenza della generazione del valore sia diretto che indiretto. È da sottolineare che non si deve confondere il complessivo impatto economico, comunque sempre positivo, con i risultati finanziari netti dell’evento che possono essere anche negativi in quanto i costi sopportati per la sua realizzazione possono risultare superiori ai ricavi diretti. Organizzare una manifestazione di successo favorisce forme di compartecipazione tra pubblico e privato, crea poi entusiasmo, incrementa l’orgoglio della comunità ospitante e, soprattutto, rafforza il tessuto sociale grazie all’impegno dell’intera collettività

per lo sviluppo di interessi ed attività comuni; tutto quello che si realizza in termini di infrastrutture e servizi per l'evento rimane a beneficio dei residenti. Realizzare un evento costituisce anche un'opportunità per promuovere sviluppi tecnologici, creatività, abilità delle imprese locali e specifici talenti.

I Grandi Eventi sono, in larga parte, dominati dallo Sport: le Olimpiadi, i Mondiali e gli Europei di varie tipologie di sport, ma soprattutto di Calcio, i Gran Premi di Formula 1 e di Moto GP, il Master Cup e il Grande Slam di Tennis, i Major di Golf e il 6 Nazioni di Rugby, costituiscono la parte più rilevante dell'industria degli eventi e la loro importanza è sempre crescente. Sono al centro delle strategie governative sugli eventi per la loro capacità di attirare turisti, garantire l'interesse dei media e generare un impatto economico rilevante; portano vantaggi non solo ai governi ospitanti e alle organizzazioni sportive, ma anche agli atleti e ai teams, e naturalmente sono il divertimento degli spettatori. L'importanza è sempre crescente perché lo sport ha il potere di coinvolgere e appassionare la gran parte della popolazione di un'intera nazione, comprendendo sia coloro che lo praticano assiduamente, sia coloro che lo vivono solamente come spettatori. Gli eventi sportivi hanno un "valore aggiunto", che nessuna delle altre manifestazioni culturali e sociali possiede: la capacità di attrarre il grande pubblico mediante la partecipazione diretta, ma anche a distanza con una partecipazione indiretta o digitale attraverso i mass media.

L'evento sportivo, quindi, genera comunicazione già dal momento in cui permea l'immaginario collettivo e diventa, così, un potente mezzo di comunicazione che i territori "sfruttano" per esporre la propria offerta territoriale al fine di ottenere una serie di vantaggi. In questo contesto l'evento sportivo assume una "triplice valenza comunicativa" e si palesa al tempo stesso come:

- *comunicatore* in quanto si mostra come un'attività in grado di divertire, appassionare, coinvolgere, emozionare ed offrire benessere psico-fisico sia a chi pratica sport sia a chi assiste alle competizioni tramite i media;
- *media di grande efficacia* perché numerose aziende scelgono lo sport per veicolare la propria immagine e diffondere la conoscenza dei propri prodotti/servizi, entrando attivamente a far parte degli eventi sportivi attraverso partnership, oppure tramite sponsorizzazioni occasionali o durature, tecniche o commerciali;
- *contenuto* in quanto è oggetto privilegiato, ed in alcuni casi esclusivo, dell'offerta dei media e dei new media. Soprattutto nell'ambito dei programmi televisivi, quelli sportivi fanno ormai parte del palinsesto settimanale e sono molto importanti in ragione della loro popolarità presso un pubblico molto ampio. Inoltre i programmi sportivi consentono agli inserzionisti pubblicitari di raggiungere, in maniera regolare, un target ben identificato e con un elevato potere d'acquisto, che gli garantisce, oltre ad un ritorno di immagine, anche il recupero degli investimenti effettuati, cosa che non avrebbero avuto con altri programmi sempre ad audience elevato, ma che non hanno un target così mirato.

In virtù dall'elevato numero di stakeholders coinvolti, della numerosità, della varietà e della vastità delle situazioni in cui il marketing può essere applicato nel settore sportivo, potremmo definirlo come un *meta-marketing sportivo* costituito da una pluralità di "anime", tante quante sono gli ambiti di riferimento dell'attività sportiva. Un'ulteriore distinzione fondamentale per l'impostazione di una buona azione di marketing sportivo è quella tra fruitori e finanziatori del servizio sportivo; il marketing che si rivolge ai primi è definito dalla letteratura *mass marketing*, quello indirizzato alle aziende *business marketing*. Una corretta applicazione del marketing sportivo contribuisce allo sviluppo di un vero e proprio "circolo virtuoso", in cui il miglioramento su un fronte genera un effetto moltiplicatore su tutti gli altri fronti con notevoli benefici per tutti, secondo la classica formula del gioco a somma maggiore di zero.

I Grandi Eventi, oltre che catalizzatori di trasformazioni territoriali, sono anche "seduttori" di turisti. Essi possono attrarre nuovi visitatori, innalzando l'*awareness* della destinazione, aiutare a destagionalizzare i flussi turistici e allungare il periodo di permanenza media dei turisti e quindi l'evento diviene un vero e proprio strumento cognitivo da "*poter utilizzare nel processo di creazione e diffusione dell'offerta territoriale*".

Il turista è colui che viaggia per periodi di oltre 24 ore, ma non superiori all'anno recandosi in luoghi diversi rispetto a quelli in cui risiede abitualmente e quindi fuori dal proprio ambiente quotidiano. Il suo scopo è diverso dall'esercizio di qualunque attività remunerata ed è quello di soddisfare una pluralità di bisogni come quello di riposo, di svago, di cura, di conoscenza, di partecipazione e di incontro. Coloro che viaggiano, definiti "turisti" dall'Organizzazione Mondiale del Turismo, decidono di mettersi in movimento verso una città o un Paese soprattutto in base alla percezione che hanno del luogo di destinazione. Per tale ragione è fondamentale l'immagine che il Paese o la città ha nell'immaginario collettivo ovvero ciò che il brand di una determinata area geografica suscita in chi ad essa si avvicina. Nasce così l'offerta al turista e il turismo è anche il settore industriale e commerciale che si occupa di fornire servizi come trasporti, ospitalità, strutture ricettive ed altri ad essi correlati e ad esso appartengono sia i fornitori ultimi di tali servizi che gli intermediari come operatori e agenzie turistiche.

Tra le tante attività che si praticano in vacanza, lo sport sta piano piano assumendo una posizione rilevante in quanto unisce, in maniera del tutto originale, l'esperienza motoria dello sport ed i fattori culturali ad esso collegati al concetto di viaggio e soggiorno. Nasce così, il turismo sportivo, una disciplina relativamente giovane ma di cui, in letteratura, sono state già fornite diverse riflessioni e definizioni. Le prime risalgono all'inizio degli anni '70 e sono la risultante di attività seminariali e congressuali dell'*International Council for Sport and Physical Education*; nell'ottobre del 1983 è stata diffusa la prima pubblicazione scientifica su questo argomento, il "*Journal of Sport Tourism*"; nel febbraio 2003 si è tenuta la prima conferenza mondiale avente come tema centrale il turismo sportivo, organizzata congiuntamente dall'Organizzazione Mondiale per il Turismo e dal Comitato Olimpico di Barcellona. Nel quadro offerto dalla letteratura, riteniamo la concettualizzazione proposta da Pigeassou, nel 2002, la più completa ed attuale perché propone una definizione di turismo sportivo che lo rende, per la prima volta, totalmente indipendente dalle classificazioni

tradizionali. È una disciplina autonoma che si fonda su tre punti: un'*esperienza turistica* – spostamento con soggiorno – che ha un *legame di subordinazione* nei confronti di un'attività principale che costituisce un'*esperienza culturale nell'ambito dello sport*. Dunque spostamento, destinazione e modalità del soggiorno devono essere al servizio dell'esperienza sportiva, la quale è alla base del progetto turistico; ragion per cui se lo sport, invece, fa parte di un progetto turistico più ampio dove rappresenta un'attività facilmente sostituibile, non si può parlare di turismo sportivo.

Seguendo questa logica, nel turismo sportivo si possono identificare due macro aree: “Sport-Turismo” e “Turismo Sportivo in Senso Stretto”. Nella prima rientrano tutte quelle attività turistiche che consentono di unire la pratica di uno o più sport al proprio relax condizionando in primis la scelta della meta, e poi quella della struttura ricettiva. Nella seconda rientrano tutti i casi in cui lo sport costituisce la condizione senza la quale non si sarebbe effettuato lo spostamento. Questa contiene tre diverse forme di turismo sportivo: 1) turismo sportivo di loisir ovvero lo spostamento di coloro che, praticando sport a livello amatoriale, vanno a partecipare a piccole gare locali e nazionali; 2) turismo sportivo di spettacolo ovvero lo spostamento di coloro che vogliono assistere passivamente ad eventi di natura sportiva; 3) turismo sportivo di business ovvero lo spostamento di coloro che dello sport ne hanno fatto una professione.

In ultima analisi, seguendo sempre il pensiero di Pigeassou, possiamo mettere in relazione la destinazione scelta dal turista, che diventa la sede di comportamenti attivi o passivi, con il tipo di attività sportiva che andrà a svolgere, amatoriale o professionale, al fine di identificare quattro tipologie di turista sportivo:

- 5) **Attivo – Amatoriale** colui che pratica un turismo di *loisir* o uno sport turismo.
- 6) **Attivo – Professionista**: colui che pratica un turismo di business (atleta).
- 7) **Passivo – Amatoriale**: colui che pratica un turismo di spettacolo a livello amatoriale.
- 8) **Passivo – Professionista**: colui che pratica un turismo di spettacolo (pubblico dei grandi eventi) e di business (dirigenti).

Un territorio che vuole costruire, rilanciare o consolidare la propria offerta turistica potrebbe utilizzare lo sport come strumento di marketing sotto un duplice aspetto: può avvalersi di protagonisti sportivi come testimonial di campagne pubblicitarie create ad hoc; può ospitare un evento sportivo creando una proposta attraverso la quale far conoscere la propria offerta culturale, enogastronomica, naturalistica a tutti coloro che giungeranno attratti dalla motivazione sportiva. Non sono necessari soltanto gli eventi di grande portata, come le Olimpiadi, ma talvolta bastano eventi di dimensioni minori, come i vari *acts* dell'American's Cup, le gare della Coppa del Mondo di Sci o le tappe di un giro ciclistico nazionale. Inoltre un territorio potrebbe decidere di caratterizzarsi intorno a un determinato sport, concependo e sviluppando l'evento sportivo in simbiosi con il proprio contesto geografico: per esempio il torneo di Wimbledon, il più antico e prestigioso evento di tennis, è ospitato tutti gli anni a Londra nell'All England Lawn Tennis and Croquet Club, dove venne organizzato per la prima volta nel 1877. Nato come evento sperimentale, si è sviluppato fino a

diventare un evento stabile sia in termini di numero di spettatori che di rilievo per la città inglese, grazie ai continui affinamenti organizzativi che ne aumentano l'efficienza e ottimizzano le risorse disponibili.

L'evento sportivo è quindi un utile strumento di promozione di un territorio e ciò è riscontrabile sotto molteplici aspetti:

- amplifica la notorietà della località e rafforza il suo posizionamento rispetto alle destinazioni concorrenti;
- concorre a diversificare e ad estendere il target di riferimento;
- offre la possibilità di ottenere una serie di benefici di lungo periodo;
- migliora la gestione turistica distribuendo i flussi turistici durante tutto l'arco dell'anno.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, è molto importante che il territorio, nel pianificare un evento, consideri la stagionalità della propria domanda turistica nel corso dell'anno nel quale si alternano intervalli di flussi molto elevati a periodi con flussi modesti. Ragion per cui se si organizza l'evento prima dell'inizio o alla fine del periodo dell'alta stagione si otterrà un allungamento dello stesso con riflessi positivi per gli operatori turistici; se, invece, si organizza nei periodi di bassa stagione si incrementerà la validità e l'originalità della manifestazione stessa e si andrà a creare una nuova stagione turistica per il territorio.

I Giochi Olimpici di Barcellona '92 e gli Acts 8 e 9 dell'American's Cup 2005 a Trapani, che abbiamo preso in esame, sono esempi reali di grandi eventi sportivi che hanno posto in essere un processo finalizzato alla creazione di valore per il territorio. La loro analisi è stata propedeutica per lo studio del terzo evento preso in considerazione, la Ryder Cup, che si svolgerà a Roma nel 2022 e per il quale si nutrono grandi aspettative.

L'esame delle due manifestazioni di Barcellona e Trapani ci ha offerto ampie indicazioni in termini di grande evento e city marketing; il fatto di essere una *host city* le ha poste al centro dell'attenzione per un determinato periodo di tempo, in quanto il grande evento che sono andate ad ospitare ha conferito, ad entrambe, una risonanza internazionale ed ha offerto al tempo stesso la possibilità di migliorare, per Trapani, e di ricostruire, per Barcellona, la propria immagine in modo da divenire mete ambite per il turismo. Barcellona aveva la necessità di ricostruirla, in quanto il Paese usciva da una lunga dittatura ed i segni erano ben evidenti: infrastrutture limitate, ospedali, strade, quartieri periferici completamente abbandonati al degrado e livelli di disoccupazione elevati di fronte ad una popolazione in costante crescita. L'esigenza di Trapani era quella, invece, di porsi come vetrina per promuovere e valorizzare le bellezze del suo territorio ed in particolar modo l'incantevole scenario marittimo.

La città catalana ha sfruttato "l'opportunità-evento" in quanto era già pianificato un processo di trasformazione urbana e l'assegnazione dei Giochi Olimpici è stata l'occasione perfetta per trovare le risorse necessarie che hanno permesso, a persone amanti della propria terra, delle proprie tradizioni e con le opportune competenze, di creare un modello di città, partendo quasi da zero, che attira ancora oggi turisti da tutto il mondo. L'Olimpiade è stata rilevante per il marketing del territorio ospitante poiché:

- è stato il fulcro dell'offerta territoriale per determinati segmenti di domanda turistica e, in particolare, ha fornito l'occasione per estendere Barcellona verso il mare e quindi creare spiagge e uno stupendo lungomare potendo così attrarre in futuro un turismo balneare;
- è stato un significativo fattore di riposizionamento del territorio classificandola come città fresca, dinamica, moderna e culturale;
- è stato un veicolo e un contenuto della comunicazione del territorio in quanto ha rinforzato l'immagine e la fiducia, ha suscitato emozione, ha informato il mondo del cambiamento di posizionamento della città, ha sviluppato senso di appartenenza tra i cittadini ed è rimasto nella memoria come il "Miracolo Barcellona".

Trapani, di contro, ha sfruttato l'evento per apportare miglioramenti non programmati, ma pianificandoli nell'ottica di valorizzare il territorio, a beneficio dei propri cittadini, e per creare un punto di riferimento per la nautica nel bacino mediterraneo.

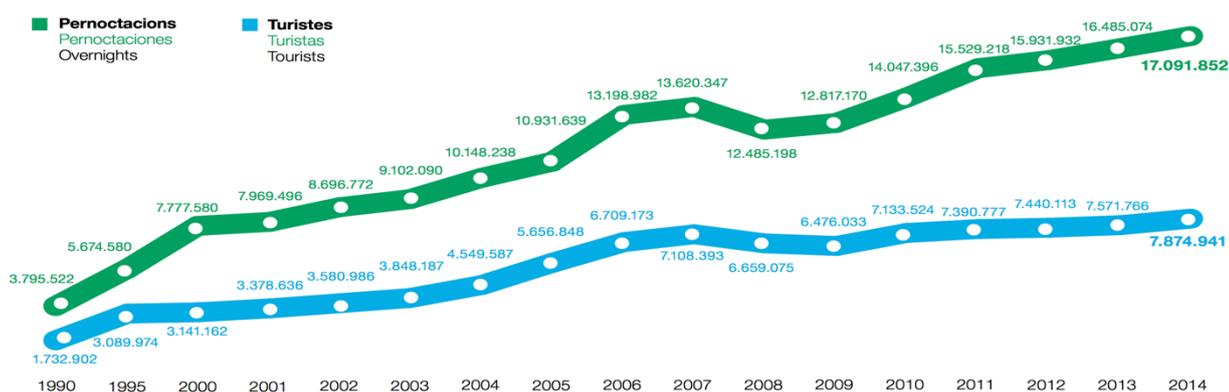
L'assegnazione prima e la realizzazione poi dei due eventi, dal punto di vista psicologico, ha permesso un rafforzamento dell'identità cittadina quasi sullo stesso livello: nonostante i disagi che hanno dovuto subire durante la preparazione, quando le città erano tutte un cantiere, entrambe le popolazioni hanno mostrato orgoglio e desiderio di partecipazione molto alto ed hanno ritrovato un senso di unità oltre le differenze sociali ed ideologiche. I cittadini catalani avevano bisogno di uno stimolo per ripartire, in quanto uscivano, come già ricordato, da una situazione politica non facile, e di una città nuova che potesse proiettarli nel panorama internazionale; i trapanesi hanno avuto l'occasione di mostrare le bellezze naturalistiche, storiche, culturali ed enogastronomiche del territorio siciliano, per dimostrare che c'è di più oltre le abituali associazioni della Sicilia con la mafia.

Fondamentale in entrambi i casi è stata la stretta collaborazione tra organi di governo, istituzioni e i principali attori economici del territorio che, aggregando le capacità organizzative, di progettazione e di realizzazione, hanno permesso di definire in anticipo le priorità da realizzare e poi il successo e la massimizzazione del loro impatto sullo sviluppo sostenibile dell'area ospitante. A Barcellona si è scelto di riorganizzare le quattro aree più importanti della città ed, in particolare, di non concentrare tutte le strutture sportive e culturali in un solo luogo, ma dislocarle in punti diversi dell'intera superficie cittadina facendo diventare così quei luoghi dei futuri punti di riferimento coinvolgendo più persone possibili ed evitando ghettizzazioni ed emarginazioni. A Trapani si è realizzata una metamorfosi strutturale e l'impegno maggiore è stato del Governo Italiano che, con una legge speciale, ha concesso alla manifestazione la qualifica di grande evento in modo da poter accelerare sia i finanziamenti che le procedure di gara sotto la supervisione affidata alla Prefettura.

In riferimento alla stagionalità della propria domanda turistica Trapani, organizzando l'evento dal 29 settembre al 9 ottobre, ed una serie di manifestazioni collaterali sia in anticipo che in contemporanea alla manifestazione sportiva, ha realizzato un prolungamento della stagione estiva con riflessi positivi per gli operatori turistici: rispetto all'anno precedente gli arrivi nel mese di ottobre sono aumentati del 25% e le presenze del 55%.

MESI	ARRIVI			PRESENZE		
	2004	2005	Δ%	2004	2005	Δ%
Settembre	42.184	48.568	15,13%	160.061	185.292	15,76%
Ottobre	23.788	29.773	25,16%	54.627	84.716	55,08%
Novembre	10.438	11.181	7,12%	23.589	27.310	15,77%

A Barcellona, l'evento si è svolto ad agosto, nel cuore dell'alta stagione, per cui, in teoria, non si riscontrano effetti sulla stagionalità della domanda turistica. Tuttavia occorre sottolineare che Barcellona, grazie alla visibilità offertagli dalle Olimpiadi, ha potuto mostrare al mondo i notevoli miglioramenti effettuati e di conseguenza si è potuta consolidare nel tempo come meta di un turismo balneare, culturale e gastronomico.



Organizzare un grande evento comporta notevoli pressioni sull'ambiente e, in riferimento a ciò, in entrambe le città per la sua salvaguardia è stata posta la massima attenzione. A Trapani la realizzazione delle grandi opere portuali poteva avere un impatto devastante sulle aree delle "Saline", in cui ricade la grande banchina portuale del Ronciglio di grande interesse naturalistico e sottoposte a pubblica tutela. Molti sono stati gli sforzi intrapresi dalle associazioni ambientaliste ed il risultato è stato quello di evitare l'eliminazione dei vincoli di Riserva Naturale su un lungo tratto di costa del Ronciglio e grazie al Dipartimento Nazionale della Protezione Civile sono stati sanciti interventi a tutela dell'ambiente e degli interessi collettivi; tra l'altro è stato messo a punto un piano di viabilità che ha comportato una riduzione delle emissioni inquinanti come testimoniato dalle carte di naturalità. A Barcellona, come già evidenziato, si è deciso per un percorso di sviluppo che non andasse a modificare la direzione intrapresa della pianificazione urbana e in tale ambito è stata molto importante la riqualificazione ambientale di tutta quella zona costiera che, piena di vecchie strutture, cantieri e attività industriali in disuso, aveva precluso l'accesso al mare.

È importante che tutti i progetti di ristrutturazione e di riqualificazione urbana siano improntati in un'ottica di sostenibilità, ovvero è necessario immaginare, nelle fasi di progettazione, uno sviluppo che la città o il territorio sia in grado di sostenere nel lungo periodo rispettando la dimensione sociale, economica e ambientale e trovando un equilibrio tra queste tre. Tale processo non è semplice, anzi è il più complesso da realizzare. A Barcellona negli ultimi anni tale equilibrio è venuto meno: oggi la città sta vivendo una fase in cui il turismo, che avanza senza sosta – 30 mln di turisti ogni anno e la sua capacità ricettiva è arrivata a più di 142.053 mila posti letto distribuiti tra più di 725 hotel e più di 9.706 mila appartamenti – tende a stravolgere i centri storici e ad alterare la convivenza urbana. Per tale motivo il comune ha deliberato quella che viene definita la “decrescita alberghiera” che si concretizza nel divieto di costruire, nella zona centrale, nuovi alberghi e di ampliare quelli esistenti e nel divieto di sostituire quelli chiusi con nuove strutture. Nella zona semicentrale, potranno sorgere nuovi alberghi soltanto per sostituire quelli chiusi, mentre è stato dato il permesso di costruirne dei nuovi nelle zone periferiche. Si vuole evitare l'abbandono totale, già iniziato ed a causa della difficile convivenza, dei residenti dalle zone centrali.

Quando si organizzano i Grandi Eventi, l'errore più comune che si possa fare è realizzare strutture e impianti sovra-dimensionati, i c.d. *white elephants*, che vengono progettati per fare da vetrina alle abilità degli ingegneri e degli architetti locali, piuttosto che adattarsi ad una razionale pianificazione urbana che dovrebbe rispondere al meglio alle esigenze della popolazione locale e per di più costituiscono un onere da gestire nel post-evento. L'esempio più recente è quello dello Stadio Arena da Amazônia a Manaus, costruito per i Mondiali di Calcio 2014 in Brasile, che dopo aver ospitato quattro partite della manifestazione, è diventato lo stadio di una squadra di Serie D, il Nacional Futebol Clube che però non è in grado di affrontare le spese di gestione e pertanto i costi gravano ora fortemente sugli enti locali. Gli organizzatori di Barcellona '92 e Trapani 2005 si sono dimostrati abili nell'evitare i *white elephants* a dimostrazione, ancora una volta, che una progettazione ponderata genera una legacy positiva a beneficio di tutti.

Ai fini dell'analisi della proposta di Roma per la Ryder Cup del 2020 occorre premettere che il golf è uno sport con caratteristiche peculiari: è considerato uno sport d'élite; chi lo pratica ha un'età meno giovane rispetto al turista medio, gode di maggior tempo libero e di maggiori disponibilità economiche ed effettua almeno una vacanza l'anno; è uno sport che costringe i praticanti a doversi spostare, compiendo viaggi, dato che i campi da gioco – c.d. *green* – non sono molto diffusi e necessitano di grandi spazi.

Il piano messo a punto da Federgolf in collaborazione con il Governo, sembra essere strutturato in maniera efficiente e si basa sostanzialmente su due punti:

- 3) diffondere il golf nel Paese, ispirando i giovani a diventare la prossima generazione di golfisti talentuosi;
- 4) dare lustro all'Italia rafforzandone l'immagine dal punto di vista dell'efficienza organizzativa grazie ad un'esperienza consolidata nell'ospitare eventi internazionali e grazie alla capacità ricettiva.

Uniti insieme questi due obiettivi risaltano il carattere inclusivo e l'aggregazione sociale del golf, incentivano la creazione di nuovi campi di golf e promuovono Roma come una delle principali mete del turismo golfistico che rappresenta un settore redditizio in continua crescita. Infatti è in grado di generare un notevole indotto economico sul territorio ospitante, in quanto:

- ❖ la presenza media è di 7 giorni, superiore a quella dei turisti "tout court" (3,4 giorni per gli stranieri);
- ❖ la spesa pro-capite generata è di 150/180€, maggiore di quella dei turisti "tout court" che è di 50/55€;
- ❖ chi viaggia con il golfista, non essendo direttamente coinvolto nel gioco, spende la propria vacanza godendo delle attrattive ambientali, culturali e gastronomiche del territorio.

Un report stilato da Sport Marketing Surveys nel 2014 evidenzia una grande attrattività potenziale del nostro Paese nel settore del turismo golfistico e le stime dell'International Association of Golf Tour Operators parlano di incrementi, per i tre anni successivi all'evento, nell'ordine del +20%. Secondo le stime del comitato organizzatore sono più di 300.000 gli spettatori pronti a mobilitarsi da ogni parte del mondo, che si sommano ad una platea televisiva stimata non inferiore a quella dell'edizione del 2004 che vide l'evento trasmesso in oltre 192 paesi per un bacino complessivo di oltre 500 mln di case raggiunte in tutto il mondo. È previsto un impatto economico diretto e indiretto maggiore di 500 mln di euro per un arco di tempo che si estende fino al 2027 e si prevede un indotto di oltre 200 mln di euro solo per il 2022 con un gettito fiscale per l'erario intorno ai 40 mln.

Una parte dei benefici arriverà dalla valorizzazione delle strutture sportive a cominciare dal Marco Simone Golf & Country Club, che pur avendo già superato la prova del grande torneo a livello professionistico – con l'Open d'Italia 1994 – sarà comunque al centro di una serie di lavori di adeguamento per fronteggiare gli elevatissimi standard tecnici e logistici richiesti dal torneo. Ma è sul versante della mobilità che saranno concentrati maggiormente gli sforzi, tra interventi permanenti e temporanei. Quattro le aree di azione, relative ai trasporti su gomma e su rotaia, per agevolare gli spostamenti dei tifosi da e verso il "Marco Simone". Centro nevralgico sarà la stazione ferroviaria di Guidonia, che sarà ampiamente ristrutturata per fronteggiare al meglio il massiccio afflusso di spettatori. Venendo alla metropolitana, decisiva sarà l'estensione della linea B da Rebibbia a Casal Monastero, da dove poi partiranno gli *shuttle bus* per il campo di gara. Il servizio dei bus dedicati sarà operativo anche dal centro di Roma, probabilmente da Villa Borghese, strategicamente vicina a Piazza del Popolo che sarà il cuore della Ryder in città. Lì sarà allestita la *Fan Zone*, con il villaggio degli sponsor e gli schermi giganti. Imponenti anche le misure per chi si sposta in auto: saranno creati parcheggi temporanei – uno sorgerà sicuramente nei pressi dell'uscita della autostrada A1 per Guidonia – in grado di assorbire tra le 10mila e le 12mila vetture. Sia nei parcheggi vicini che in quelli più periferici sarà attivo un servizio di *park and ride*, con navette sempre in movimento verso il "Marco Simone". D'altra parte gli organizzatori prevedono 50 mila spettatori per ogni singola giornata di gara e 30 mila per quelle di prove.

Certamente, è fondamentale che alla fase di programmazione segua una fase attuativa in grado di concretizzare quanto precedentemente pianificato. La città di Roma ha tanto da offrire ai turisti in quanto molte sono le bellezze storico-culturali che la città possiede, infatti il turismo contribuisce in modo considerevole all'economia della città, e lo si deduce dal numero delle imprese operanti nel settore al numero degli addetti, dal contributo al reddito complessivo della città ad altri indicatori ancora. Però, come nel resto d'Italia, seppure in forme più attenuate, il turismo romano soffre di una serie di anomalie che ne compromettono la competitività, lo rendono meno produttivo del passato e ne attentano il fatturato. Per molti anni la città eterna ha subito una gestione pessima che ha portato scandali e dispersione di risorse pubbliche e innumerevoli sono gli esempi: i lavori per la metro C iniziati nel 2007 e mai finiti, le strade dissestate non solo in periferia, i servizi di trasporto deficitari, i vecchi impianti sportivi abbandonati ed altri. Per tale ragione alcuni privati hanno provveduto al restauro di alcuni monumenti importanti come il Colosseo, la Scalinata di Trinità dei Monti e Fontana di Trevi.

L'avvento di una nuova amministrazione comunale, faceva ben sperare i cittadini romani, per un cambio di direzione. Tuttavia la neo sindaca Virginia Raggi ha bloccato la candidatura di Roma alle Olimpiadi del 2024, che, secondo uno studio Ceis dell'Università di Tor Vergata, avrebbe portato alla capitale quasi 4 mln di risorse da spartire tra Comune e Regione, e 1.7 mln di euro sarebbero arrivati dal C.I.O. per la modernizzazione e il rifacimento urbano della città. Risorse e speranze che forse potrebbero, almeno in parte, entrare dalla futura manifestazione golfistica che Roma si è già aggiudicata di ospitare, grazie alla collaborazione tra la Federazione del Golf e il Governo. In virtù di ciò, il progetto della Ryder Cup, oltre ad essere un mezzo per lo sviluppo sociale del territorio – diffondere il golf alle varie fasce d'età e di reddito – avrà anche il delicato compito indiretto di convincere i turisti golfisti che Roma può essere una meta di questo tipo di turismo.

