

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Marketing Territoriale

L'impatto dei Grandi Eventi Sportivi sui territori ospitanti.

Un focus sul turismo: il caso Sydney 2000

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO Giulio Carucci

Matr. 665191

CORRELATORE

Prof. Alessandro Marino

ANNO ACCADEMICO

2015/2016

INDICE

INDICE DELLE FIGURE.....	4
INDICE DELLE TABELLE.....	5
INTRODUZIONE.....	7
CAPITOLO I : TERRITORIO E GRANDI EVENTI SPORTIVI.....	9
1.1 I Grandi Eventi: una <i>overview</i>	9
1.1.1 La classificazione dei Grandi Eventi.....	15
1.1.2 Le dimensioni dei Grandi Eventi.....	17
1.2 L’impatto economico dei Grandi Eventi Sportivi.....	21
1.2.1 Studi ex-ante e studi ex-post: metodologie e problematiche principali.....	24
1.2.1.1 Gli studi ex-ante.....	24
1.2.1.2 Gli studi ex-post.....	34
1.3 L’impatto intangibile dei Grandi Eventi Sportivi.....	37
1.3.1 I benefici intangibili.....	38
1.3.2 I costi intangibili.....	40
1.3.3 La misurazione degli impatti intangibili.....	43
1.4 I Grandi Eventi Sportivi come strumenti di marketing territoriale.....	45
1.4.1 Il <i>city marketing</i> nel passato.....	45
1.4.2 Il <i>city marketing</i> attuale: le attività di “ <i>city branding</i> ”.....	45
CAPITOLO II : I GIOCHI OLIMPICI : L’IMPATTO TANGIBILE E INTANGIBILE SUL TERRITORIO OSPITANTE.....	59
2.1 I Giochi Olimpici nell’era post-moderna.....	59
2.2 L’impatto dei Giochi: la componente tangibile.....	65
2.2.1 Benefici e contraddizioni.....	65
2.2.1.1 Principali benefici economici.....	65
2.2.1.2 Benefici infrastrutturali e di rinnovamento urbano.....	69
2.2.1.3 Benefici ambientali.....	74

2.2.2	Analisi ex-ante ed ex-post; un confronto: il caso Sydney 2000.....	77
2.3	L'impatto dei Giochi: la componente intangibile.....	90
2.3.1	L'impatto politico.....	92
2.3.2	L'impatto sociale percepito.....	94
2.3.2.1	Le determinanti dell'impatto sociale percepito.....	97
2.3.2.2	Le conseguenze dell'impatto sociale percepito.....	99
2.3.3	L'impatto psicologico.....	100
2.3.3.1	Alcune evidenze empiriche dai Giochi passati.....	104
2.3.4	Possibili spiegazioni all'output psico-sociale prodotto dall'evento.....	111
2.3.5	Alcune criticità.....	115
 CAPITOLO III : UN FOCUS SUL TURISMO: IL CASO SYDNEY 2000.....		117
3.1	Introduzione allo studio.....	117
3.2	Le Olimpiadi e il turismo.....	120
3.2.1	Effetti durevoli dei Giochi Olimpici.....	120
3.2.2	Event Leveraging.....	124
3.3	Il caso Sydney 2000.....	127
3.3.1	L'Australia e le Olimpiadi del 2000.....	127
3.3.1.1	Promozione precedente e successiva ai Giochi.....	132
3.3.2	Analisi dei dati raccolti.....	134
3.3.2.1	Il turismo australiano nel decennio 1995 – 2005.....	136
3.3.2.2	Confronto con altri Paesi della medesima regione (EAP).....	141
3.3.2.3	Il confronto con le economie occidentali avanzate.....	152
 CONCLUSIONI.....		161
Riferimenti bibliografici.....		164
Ringraziamenti.....		173

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1. – Numero di città disposte a candidarsi 8 anni prima dell’assegnazione dei Giochi.....	12
Figura 2. – Schema relazionale degli eventi.....	18
Figura 3. – L’output economico dei Grandi Eventi Sportivi.....	22
Figura 4. – Impatto economico dei Giochi Olimpici (Mlrd \$).....	32
Figura 5. – Impatto dei Giochi Olimpici sull’occupazione (posti lavoro creati).....	32
Figura 6. – Il <i>Pattern Matching Model</i> (Trochim, 1989).....	80
Figura 7. – Comparazione degli arrivi internazionali in Australia (‘99/’00 - ‘00 /’01)..	83
Figura 8. – PIL turistico australiano nel periodo 1998/99 – 2003/04.....	84
Figura 9. – Arrivo dei visitatori nel Queensland, periodo 1994 – 2004.....	85
Figura 10. – Determinanti e conseguenze dell’impatto sociale percepito.....	96
Figura 11. – Sondaggio: “Quanto sei felice che le Olimpiadi si svolgano nel tuo Paese?” (13 Luglio – 12 Settembre 2012).....	110
Figura 12. – Arrivi internazionali: un confronto tra i Paesi dell’EAP (’95-’05).....	147
Figura 13. – Entrate turistiche: un confronto tra i Paesi dell’EAP (’95 -’05).....	149
Figura 14. – Trend del PIL pro-capite (espresso in US\$ correnti, a parità di potere d’acquisto).....	153
Figura 15. – Impiegati nell’industria dei servizi (% sugli occupati totali): un confronto tra l’EAP, l’Australia e le economie occidentali avanzate.....	154
Figura 16. – Trend degli arrivi internazionali: l’Australia a confronto con le economie occidentali avanzate (1995 - 2005).....	159
Figura 17. – Entrate turistiche: l’Australia a confronto con le economie occidentali avanzate (1995 - 2005).....	160

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1. – Eventi pubblici: dimensioni e tipologie.....	17
Tabella 2. – Proposta di una tipologia di Grandi Eventi.....	19
Tabella 3. – Modello I-O semplificato per un’economia a tre settori.....	25
Tabella 4. – Applicazione del modello I-O ad un Grande Evento (Mlrd €).....	26
Tabella 5. – Matrice di Contabilità Sociale (SAM).....	27
Tabella 6. – (S)vantaggi dei modelli di analisi I-O e CGE.....	29
Tabella 7. – (S)vantaggi di studi ex-Ante e studi ex-Post.....	35
Tabella 8. – Impatti intangibili associati ai mega-eventi.....	41
Tabella 9. – Gli stadi di sviluppo del <i>City Marketing</i>	51
Tabella 10. – L’evoluzione dei Giochi Olimpici nel tempo.....	61
Tabella 11. – Sommario delle analisi ex-Ante delle Olimpiadi di Sydney 2000.....	81
Tabella 12. – Impatto stimato delle Olimpiadi di Sydney 2000 : media annua per periodo.....	82
Tabella 13. – Indicatori di performance turistica (Victoria, 1994 - 2001).....	84
Tabella 14. – Risposte (in %) alla domanda: “Supporti o ti opponi alle Olimpiadi di Londra 12?”.....	106
Tabella 15. – Risposte (in %) alla domanda: “Quale effetto credi che le Olimpiadi abbiano avuto sull’umore del pubblico britannico?”.....	108
Tabella 16. – Risultati % alle domande chiave del sondaggio YouGov (2011 – 2012) sulle Olimpiadi di Londra 2012.....	109
Tabella 17. – Le entrate del turismo australiano durante il decennio 1995 - 2005.....	138
Tabella 18. – Arrivi internazionali e pernotti in Australia durante il decennio 1995 – 2005.....	139
Tabella 19. – Arrivi internazionali e entrate turistiche in Australia dal 2005 al 2014.....	140

Tabella 20. – Arrivi internazionali cumulati nell'EAP durante il decennio 1995 - 2005.....	144
Tabella 21. – Entrate internazionali cumulate nell'EAP durante il decennio 1995 – 2005.....	145
Tabella 22. – Tassi di crescita medi annui degli arrivi turistici nell'EAP ('95-'05).....	149
Tabella 23. – Tassi di crescita medi annui delle entrate turistiche nell'EAP ('95-'05)	151
Tabella 24. – Tassi di crescita medi annui degli arrivi turistici: l'Australia e le economie occidentali avanzate a confronto.....	155
Tabella 25. – Tassi di crescita medi annui delle entrate turistiche: l'Australia e le economie occidentali avanzate a confronto.....	156
Tabella 26. – Arrivi internazionali cumulati nel periodo '95 - '05 : un confronto con le principali economie occidentali.....	157
Tabella 27. – Entrate turistiche cumulate durante il periodo '95-'05 : un confronto con le principali economie occidentali.....	158

INTRODUZIONE

Negli ultimi 30 anni i “Grandi Eventi Sportivi” hanno guadagnato una sempre maggiore popolarità e, di pari passo, una sempre maggiore rilevanza economica, sociale e politica. Le ragioni alla base di questo fenomeno sono molteplici e fanno principalmente capo allo sviluppo tecnologico e all’evoluzione del sistema economico e - in particolare - delle pratiche legate al marketing territoriale. Da un certo punto di vista, la crescente importanza dei Grandi Eventi può essere considerata come una conseguenza diretta della globalizzazione. In questo contesto, anche gli studi e i procedimenti finalizzati alla comprensione e alla valutazione dell’impatto di tali eventi hanno assunto un ruolo sempre più importante, dal momento che spesso sono la determinante fondamentale alla base della loro realizzazione.

Nell’ambito del presente lavoro si è essenzialmente seguita una logica “a imbuto”: nel corso del capitolo primo è stata esaminata la fattispecie generale dei Grandi Eventi Sportivi, ponendo in risalto le loro caratteristiche principali, il modo in cui vengono classificati e valutati e, in ultimo, la loro potenziale utilità come strumenti di marketing territoriale. Grande attenzione, a questo proposito, è stata data al modo in cui i territori decidono di sfruttare questo genere di accadimenti per aumentare – al pari di qualsiasi altro brand - la propria visibilità, la propria reputazione e in generale il proprio legame con un insieme determinato di individui target.

Nel corso del capitolo successivo, poi, il campo di osservazione è stato ristretto alle Olimpiadi che, tra tutti gli eventi sportivi (e tra tutti i Grandi Eventi in generale), rappresentano la manifestazione di dimensioni maggiori e, quindi, di maggior impatto per il territorio ospitante. È proprio all’interno del *framework* Olimpico che è stato possibile reperire la maggior parte delle informazioni rilevanti ai fini di questo studio.

Questo perché le Olimpiadi, per loro natura, sembrano essere più idonee a catalizzare l’attenzione del pubblico, dando vita a schiere di promotori e oppositori dell’evento, e a instaurare dibattiti – anche molto complessi – circa la loro reale efficacia.

A tutto ciò è naturalmente corrisposto un proliferamento di studi volti a stimare gli impatti tangibili e intangibili delle Olimpiadi sui territori ospitanti non solo durante l’evento, ma anche nei periodi precedenti e successivi allo stesso.

Nel terzo e ultimo capitolo, tenendo conto della letteratura citata, si è andati ad analizzare da vicino il caso delle Olimpiadi di Sydney 2000, il primo in cui i Giochi Olimpici sono stati dichiaratamente sfruttati per la creazione di un'eredità turistica duratura per l'intero Paese. Nel corso dello studio si è dapprima analizzata la strategia complessiva di marketing attuata, nel corso di un periodo durato circa 10 anni, dal *Tourism Australia* per massimizzare i benefici turistici di lungo periodo per il Paese. Successivamente, attraverso una ingente quantità di dati reperiti online dalla Banca Mondiale, il trend turistico dell'Australia durante il decennio è stato osservato prima singolarmente e poi messo a confronto con una serie di gruppi di comparabili.

Lo scopo dello studio è stato quindi quello di comprendere se, inserite all'interno di una efficiente strategia di marketing, le Olimpiadi possano essere concepite come un propulsore per il raggiungimento di quegli obiettivi che i territori, in base alle loro caratteristiche, forze e debolezze, si propongono di conquistare nel lungo periodo. Tutto ciò assume implicazioni particolarmente forti in un momento – quello attuale – nel quale sembra che le Olimpiadi (dopo 30 anni di crescente popolarità) stiano nuovamente perdendo consenso presso le popolazioni che devono farsene carico: lo dimostrano le numerosissime controversie sorte prima e durante le Olimpiadi di Rio 2016 e le rinuncie alla candidatura per le Olimpiadi del 2024 da parte delle città di Boston, Amburgo e Roma.

Sebbene, come spesso accade in questo genere di valutazioni, non sia stato possibile dimostrare la presenza una correlazione diretta e inequivocabile tra le Olimpiadi e gli effetti turistici osservati, è innegabile che le stesse siano state il perno attorno a cui ha ruotato tutta la strategia di marketing attuata dall'*ATC/Tourism Australia*. Ciò si deve principalmente al modo in cui l'evento è stato sfruttato, sia sotto il profilo dell'esposizione mediatica che sotto quello delle relazioni sviluppate con importanti *stakeholders* quali giornalisti, autorità governative nazionali, regionali e sub-regionali, tour operators e società sponsor. Durante tutto il decennio a cavallo dei Giochi Olimpici l'Australia ha evidenziato una netta crescita delle proprie voci turistiche, in particolare con riferimento al numero di pernottamenti e alla spesa unitaria media dei visitatori, coerentemente con quelli che erano gli obiettivi dichiarati della strategia attuata.

Nonostante le performance turistiche non siano state ai livelli di quelle mostrate dagli altri Paesi dell'*East Asia & Pacific* bisogna comunque tenere conto delle profonde

differenze esistenti tra l’Australia e i propri “vicini di casa”, alcune tra le principali economie in espansione degli ultimi 30 anni. Se tali performance vengono messe a confronto con quelle delle più importanti economie europee e nord-americane, è possibile rinvenire risultati sicuramente positivi, migliori di quelli espressi nello stesso periodo – per esempio – da Francia, Italia e Stati Uniti.

È bene sottolineare come, in questa sede, non si sia voluta svolgere un’analisi costi-benefici relativa ai Giochi Olimpici, ma solamente analizzare il modo in cui questi, opportunamente sfruttati, hanno influito sul futuro turistico del territorio Australiano.

CAPITOLO I

TERRITORIO E GRANDI EVENTI SPORTIVI

1.1 I Grandi Eventi : una overview

Un “Grande Evento” viene definito dalla letteratura corrente (Ritchie, 1984; Hall, 1992; Getz; 1997; Essex & Chalkley, 1998; Hiller 2000) come “ un accadimento speciale, più o meno ricorrente, di durata limitata nel tempo, utile a migliorare la notorietà, l’attrattività e la profittabilità di una destinazione turistica nel breve e/o lungo periodo. Eventi di questo genere fanno affidamento su aspetti quali unicità, status e tempestività come basi per il loro successo, in modo tale da creare interesse ed attirare l’attenzione del pubblico” (Ritchie and Yangzhou, 1987, p. 20). Simili eventi producono un notevole impatto economico, fisico, psicologico, socio-culturale e politico sul territorio che li ospita: il loro successo è strettamente legato alla capacità di gestire adeguatamente l’organizzazione (accoglienza, servizi, mobilità, etc.) e gli eventuali inconvenienti che possono verificarsi, anche con riferimento alla vita quotidiana della comunità locale.

Il carattere straordinario dell’evento, tra l’altro, può innescare meccanismi – e produrre effetti – che vanno ben oltre il periodo di riferimento: un esempio è quello della c.d. “solidarietà produttiva”(Forum del terzo settore in Piemonte, *La partecipazione del terzo settore al programma formativo per i volontari olimpici, Torino, Maggio 2000*). Con tale termine si indica quel fenomeno che porta ad un miglioramento delle relazioni sociali e delle condizioni di vita attraverso l’aumento della produzione e della vendita di beni e servizi. Attivando una serie di effetti moltiplicatori, infatti, l’evento può

innescare profondi e duraturi processi di ammodernamento e innovazione delle strutture socio-economiche, territoriali ed organizzative del sistema regionale ospitante.

Secondo Ritchie e Yangzhou (1987) vi sono in particolare 4 benefici di lungo periodo che spingono ad investire in manifestazioni di questo tipo: il miglioramento della notorietà internazionale della regione, l'allargamento delle opportunità economiche, il miglioramento dei servizi e delle infrastrutture sportive e l'accesso a maggiori e nuove opportunità sociali e culturali.

La crescente importanza dei Grandi Eventi può essere spiegata da una lunga serie di motivazioni. Tali motivazioni, ad ogni modo, possono essere ricondotte a due aspetti principali (Bobbio, 2001): il primo è di natura economica, mentre il secondo riguarda la concezione di città e territori. Con riferimento al primo aspetto, esso attiene a tutte le trasformazioni - economiche, sociali, istituzionali e tecnologiche - che, nel passaggio verso la c.d. "società dell'informazione", stanno investendo le città e le regioni dei Paesi più sviluppati. La riduzione dei costi di viaggio, la maggiore disponibilità di tempo libero, la maggiore diffusione di istruzione, il riconoscimento dell'esistenza di un capitale culturale incorporato nel patrimonio artistico, architettonico e nelle tradizioni delle città, l'aumento della visibilità delle opportunità disponibili (anche grazie alla diffusione di nuovi mezzi di comunicazione con il pubblico), sono alcuni degli esiti osservabili delle trasformazioni che oggi favoriscono la realizzazione dei Grandi Eventi. In una fase in cui tutti i territori, ai diversi livelli, mostrano il bisogno di estendere le proprie reti di relazioni sociali, economiche e culturali, le interrelazioni in tutte le loro forme assumono una rilevanza sempre maggiore. Da questo punto di vista i Grandi Eventi, per loro stessa natura, sono accadimenti che creano momenti di interazione particolarmente intensi, in quanto:

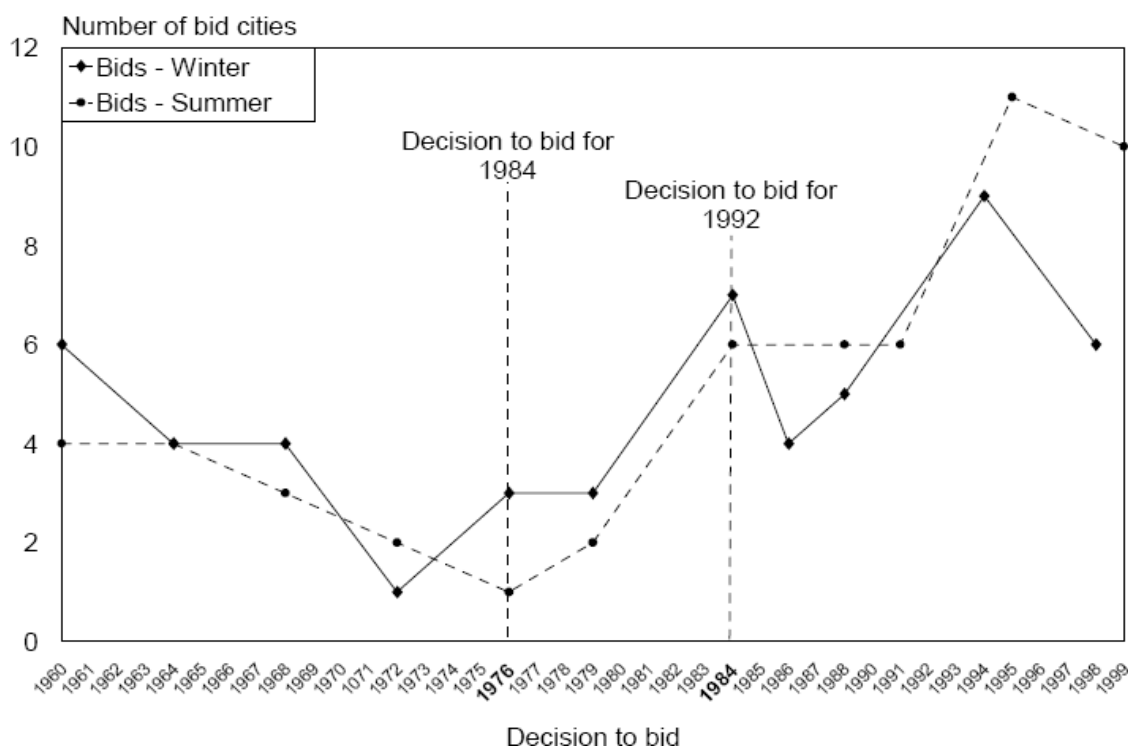
- coinvolgono e attirano un numero molto elevato di partecipanti e visitatori;
- necessitano di infrastrutture (opere edilizie, strutture di accoglienza, reti di trasporto) spesso molto costose;
- richiedono processi organizzativi complessi di allestimento, i quali a loro volta comportano l'impegno di una pluralità di attori e la messa in moto di meccanismi che possono influenzare in misura significativa il sistema socioeconomico che li ospita;

- rappresentano, sotto varie forme, momenti densi di significato, di ‘comunanza’ di individui e collettività, anche molto diversi;
- determinano effetti di ‘riverberazione’ delle esperienze vissute, sia nel loro intorno geografico più immediato che in quello più lontano, attraverso coloro che vi hanno partecipato di persona o anche solo indirettamente assistito attraverso i mezzi di comunicazione (Bobbio, 2001).

Il secondo aspetto rispetto al quale deve essere esaminata la crescente importanza di queste manifestazioni riguarda la concezione delle città come sistemi territoriali aperti, in continua evoluzione, nei quali i cambiamenti sono, al tempo stesso, elementi costitutivi del loro divenire e condizione essenziale per il loro mantenimento. Pensare alla città in termini dinamici vuol dire rivolgere l’attenzione ai processi socio-economici e territoriali che danno vita all’evoluzione della città e, conseguentemente, prendere in esame la pluralità di eventi che ne sono responsabili e/o li alimentano. Questi processi si riferiscono alla gamma di attività che vengono svolte nella città ed alle funzioni che la città rende disponibili sia alla propria comunità, sia alla collettività globale, all’interno della quale questa si inserisce grazie all’appartenenza a reti di scala nazionale ed internazionale (Bobbio, 2001).

Da un punto di vista economico, è possibile osservare come, verso la fine degli anni ’70, si riteneva quasi che le Olimpiadi portassero una città alla rovina in termini finanziari: tale visione cambiò radicalmente a seguito del successo delle Olimpiadi di Los Angeles del 1984, nelle quali la città dichiarò ufficialmente un surplus derivante dai Giochi (Furrer, 2002). La figura 1 illustra il rapporto tra l’aspettativa di un eventuale surplus dai Giochi e la disponibilità delle città a candidarsi per gli stessi.

Figura 1. – Numero di città disposte a candidarsi 8 anni prima dell’assegnazione dei Giochi.



Fonte: Schollmeier (2001, 27); N.N. (Aug 23, 1993); Scherer (1995: 375); IOC (1997).

Si può quindi notare come il trend relativo alle Olimpiadi invernali vada di pari passo con quello delle Olimpiadi estive: in entrambi i casi il numero di città candidatesi all’evento è salito notevolmente subito dopo la celebrazione dei Giochi del 1984. Un ulteriore aumento è stato poi registrato a partire dal 1992; ciò accadde a seguito delle Olimpiadi di Seul 1988 e Barcellona 1992. Entrambi i casi, infatti, dimostrarono i possibili miglioramenti - specialmente in ambito di notorietà internazionale e in termini di infrastrutture – a cui dei Giochi ben gestiti possono portare.

Naturalmente, l’aumento della richiesta di ospitare i Giochi è stato accompagnato anche

da un parallelo aumento della richiesta di capacità gestionali e organizzative adeguate, fondamentali per far sì che l'evento porti i benefici sperati. Per organizzare un Grande Evento – sia esso di media o grande portata – è infatti necessario disporre di idonee capacità manageriali, propedeutiche ad una corretta identificazione dei vantaggi competitivi, degli obiettivi e dei target turistici del territorio e più in generale di tutti quegli elementi rilevanti nel processo di pianificazione turistica (P. Bellino et al., 2010).

Un Grande Evento viene programmato seguendo una serie di fasi concatenate (Montanari A., 2002), nelle quali il grado di impegno dei diversi attori, sebbene concentrato in un periodo temporale relativamente ristretto, si traduce in una serie di funzioni piuttosto articolate. L'organizzazione del programma di lavoro si traduce innanzitutto in una fase di ideazione e fattibilità che si conclude con l'approvazione dell'evento. La successiva fase di progettazione ed esecuzione prevede la stesura di un piano operativo, la definizione delle risorse disponibili ed infine un piano esecutivo. Nella fase attuativa dei piani (che coincide con lo svolgimento dell'evento) e in quella immediatamente successiva è di fondamentale importanza attivare un piano di valutazione volto ad analizzare il progetto e a verificarne l'efficienza, in modo da poter elaborare eventuali sue revisioni qualora ne si avverta il bisogno (utili, queste ultime, anche ad eventuali implementazioni di eventi futuri). Il sistema deve quindi essere continuamente controllato, valutando l'efficacia delle politiche poste in essere e verificando l'adeguamento delle stesse nel tempo. Sempre con riferimento alla realizzazione di un grande evento, alcuni studiosi (Catherwood D. W., Van Kirk R.L., , 1992) hanno elencato 10 quesiti che imprese ed amministrazioni pubbliche dovrebbero porsi prima di decidere se organizzare o meno manifestazioni di tale portata:

1. l'organizzazione dell'evento è una buona idea?
2. si dispone delle migliori capacità di pianificazione e di marketing?
3. si opera nella comunità giusta?
4. si conoscono tutte le infrastrutture a disposizione della comunità?
5. si è in grado di disporre di quelle più convenienti ad un prezzo che è compatibile con il bilancio previsto?

6. quale è l'elemento forte per attrarre l'attenzione dell'opinione pubblica?
7. si è in grado di guadagnare il supporto dei media?
8. quale è la disponibilità di investimenti nella pubblicità
9. è possibile trovare un forte sponsor; il programma di promozione sarà in grado di attirare i visitatori?
10. i criteri di valutazione del successo dell'evento sono posti correttamente?

Sebbene molti di questi quesiti possano apparire scontati e banali al lettore, essi sono indicativi del modo in cui – specialmente in passato – gli eventi venivano approcciati da un punto di vista organizzativo e manageriale; ad un'analisi più attenta, infatti, una principale domanda sembra mancare all'appello:

- “L'evento è coerente con la strategia di marketing territoriale attuata, in particolare con riferimento allo sviluppo del marchio territoriale?”

Con riferimento al quesito n.7, un bisogno “primario” da soddisfare è appunto costituito dalla necessità di un'ampia diffusione mediatica su scala nazionale ed internazionale; questo perché gli aspetti di unicità, dinamicità ed irripetibilità che li caratterizzano esigono una “vetrina” espositiva che può aversi solo attraverso mezzi di comunicazione di massa quali radio, televisione e internet.

1.1.1 La Classificazione dei Grandi Eventi

Per definire correttamente cosa sia un Grande Evento, è indubbiamente necessario individuare e distinguere le differenti tipologie di forma che esso può assumere. Come già detto, i Grandi Eventi si configurano come opportunità di interventi non ricorrenti, di breve durata e di profilo tale da elevare lo status del territorio ospitante; va rilevato, tuttavia, come nella letteratura non vi sia un vero e proprio accordo sulla definizione di mega o grandi eventi. Come asserisce anche Guala (2002b), infatti: “ è difficile predisporre una tipologia omnicomprensiva, tale da ‘coprire’ la maggior parte degli eventi senza il rischio di sovrapposizioni. E forse non è neppure praticabile una classificazione con pretese di totale completezza”. Come ci ricorda ancora l’autore:

“vari studiosi usano in termini quasi indifferenti concetti come mega-eventi (mega-events), grandi eventi (big events), eventi «di qualità», o «meritevoli di una attestazione di qualità» (hallmark events) (Ritchie, 1984), «eventi speciali» (special events): gli autori citati richiamano le olimpiadi, o altri avvenimenti sportivi di eccellenza, o ancora le esposizioni e le fiere internazionali (expo, international exhibitions, fairs...) senza che si faccia ricorso ad un apparato concettuale e classificatorio più preciso, che eviti sovrapposizioni e sia invece in grado di distinguere chiaramente gli eventi”. (Guala 2002b: p. 744).

La letteratura scientifica è quindi ricca di definizioni, al di là dei singoli attributi che vengono ricondotti a questa o a quell’altra tipologia di evento. Roche, ad esempio, (2000: p. 1) definisce i grandi eventi come:

“eventi culturali (compresi commerciali e sportivi) di grande scala che hanno un carattere drammatico, un richiamo di massa e una rilevanza internazionale”.

Si tiene a precisare che Roche nel suo libro è interessato soprattutto agli aspetti sociali delle Olimpiadi e delle Esposizioni Universali, pur cogliendo quelli che sono gli impatti in termini di ricadute economiche e di ristrutturazione urbana delle città. Per Getz (1991: p. 44) 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.”

All’interno della categoria *hallmark event*, Ritchie (1984: p. 2) presenta il seguente elenco di tipologie di eventi:

1. esposizioni e fiere Mondiali;
2. carnevali e festival caratteristici;
3. eventi sportivi maggiori;
4. eventi significativi culturali e religiosi;
5. tappe storiche;
6. classici eventi commerciali e agricoli;
7. eventi politici legati a personaggi di spicco.

Ritchie (1984: p.2) afferma che gli *hallmark event* sono *“eventi maggiori periodici o che si svolgono una sola volta, sviluppati per innalzare la conoscenza, l’attrattività e la profittabilità di una destinazione turistica nel breve e/o nel lungo periodo”*.

Gli esempi sopra riportati sono indicativi delle divergenze attinenti all’utilizzo dei diversi termini con cui ci si riferisce ai Grandi Eventi: i termini utilizzati dagli autori spesso si sovrappongono nelle definizioni e nelle esemplificazioni qualitative. Per giungere a una definizione che possa abbracciare le diverse tipologie e che permetta di distinguerle e classificarle è dunque necessario analizzare anche l’aspetto dimensionale degli eventi.

1.1.2 Le Dimensioni dei Grandi Eventi

Marris (1987), riassumendo i risultati del Congresso dell'Associazione Internazionale degli Esperti Scientifici del Turismo (AIEST) del 1987, riporta 3 condizioni alle quali un Grande Evento deve rispondere per poter essere definito tale:

1. attrarre almeno 1 milione di visitatori;
2. avere un costo di almeno 500 milioni di Dollari canadesi (750 milioni di Marchi tedeschi o 2.500 milioni di Franchi francesi);
3. avere una reputazione di “*must-see*”, cioè di evento imperdibile cui bisogna partecipare assolutamente.

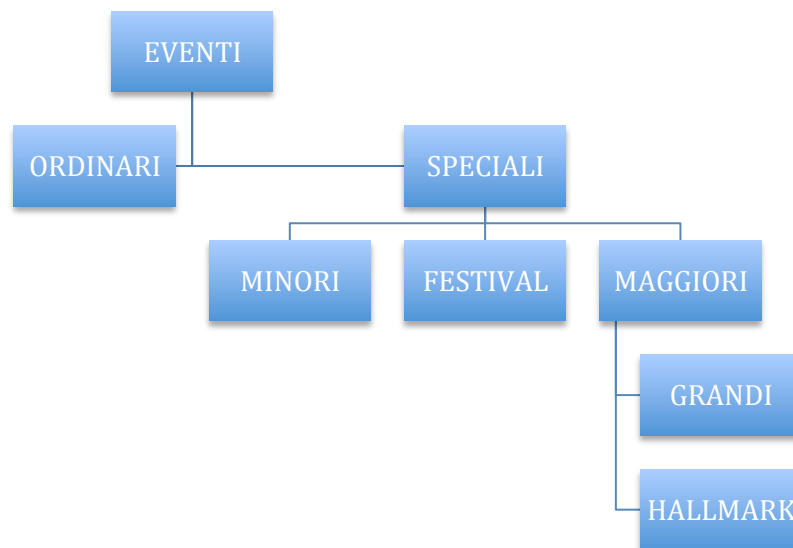
Tabella 1. – Eventi pubblici: dimensioni e tipologie

Evento	Esempio	Target/Market	Interesse dei media
Mega-Evento	Expo, Olimpiadi, World Cup	Globale	TV Globali
Evento Speciale	Grand Prix(F1), Eventi sportivi regionali-mondiali (es. Pan-Am Games)	Regionale-Mondiale, Nazionale	TV Internazionali/ Nazionali
Hallmark Event	Eventi sportivi nazionali (es. Australian Games), Sport/festival di grandi città	Nazionale, Regionale	TV Nazionali, TV Locali
Community Event	Eventi delle località rurali e delle comunità locali (es. Palio di Siena)	Regionale-locale, locale	TV/Stampa locali, Stampa Locale

Fonte: Adattamento da Roche (2000).

Jago (1997) propone invece una rappresentazione grafica volta ad evidenziare le relazioni intercorrenti tra le diverse tipologie di evento:

FIGURA 2. – Schema relazionale degli eventi



fonte: Adattamento da Jago (1997).

Anche Guala (2002b), infine, propone un'interessante classificazione dei Grandi eventi, illustrata nella Tabella 2: con la seguente schematizzazione, Guala tende a definire come "speciali" tutti gli eventi che non siano "mega".

Tabella 2. – Proposta di una tipologia di Grandi Eventi

Tipologia di Evento	Esempio	Target	Copertura TV
Mega & Media Eventi	Olimpiadi Estive/Invernali, finale coppa del mondo di calcio.	Globale	Diretta TV
Mega- eventi	Expo mondiali.	Globale	Servizi TV
Eventi Sportivi Speciali	Finali sportive specialistiche, mondiali di atletica, Grand Prix (F1), motociclismo, mondiali di sci, America’s Cup	Globale e/o Macroregionale	Diretta TV
Eventi Politici Speciali	Summits Internazionali (es.G7/G8)	Globale/ Macroregionale	Servizi TV
Eventi Economici Speciali	Fiere internazionali specialistiche (es. Salone dell’auto/motorshow, Salone del libro, Salone della nautica).	Internazionale/Nazionale	Servizi TV
Eventi Culturali Speciali	Festival del Cinema, Teatro, balletto, networks “città educative”, grandi mostre d’arte	Internazionale/Nazionale	Servizi TV

Eventi Religiosi Speciali	Giubileo (Roma), Ostensione Sindone (Torino)	Globale	Servizi TV
Grandi Opere	Alexanderplatz (Berlino), Millennium Dome (Londra), Guggenheim (Bilbao).	Impatto nazionale e regionale	Servizi TV

Fonte: Adattato da Guala (2002b).

Questi, tra i diversi tentativi di classificazione dei Grandi Eventi che è possibile rinvenire nella letteratura corrente, sono alcuni tra i più degni di nota e, sicuramente, sono tra quelli che maggiormente hanno ispirato i più nuovi ed innovativi approcci di raggruppamento e classificazione.

In questa sede si è solamente voluta dare una *overview* che fosse utile a far comprendere le difficoltà riscontrate nella concettualizzazione e categorizzazione del Grande Evento in se, e che rendesse l'idea della complessità – non solo in ambito valutativo, ma anche definitorio – della materia oggetto del presente studio.

Ad ogni modo, la maggior parte degli studi concernenti i Grandi Eventi – specie quelli sportivi – si concentra sull'impatto che questi hanno sui territori ospitanti, seguendo un'ottica prevalentemente economica.

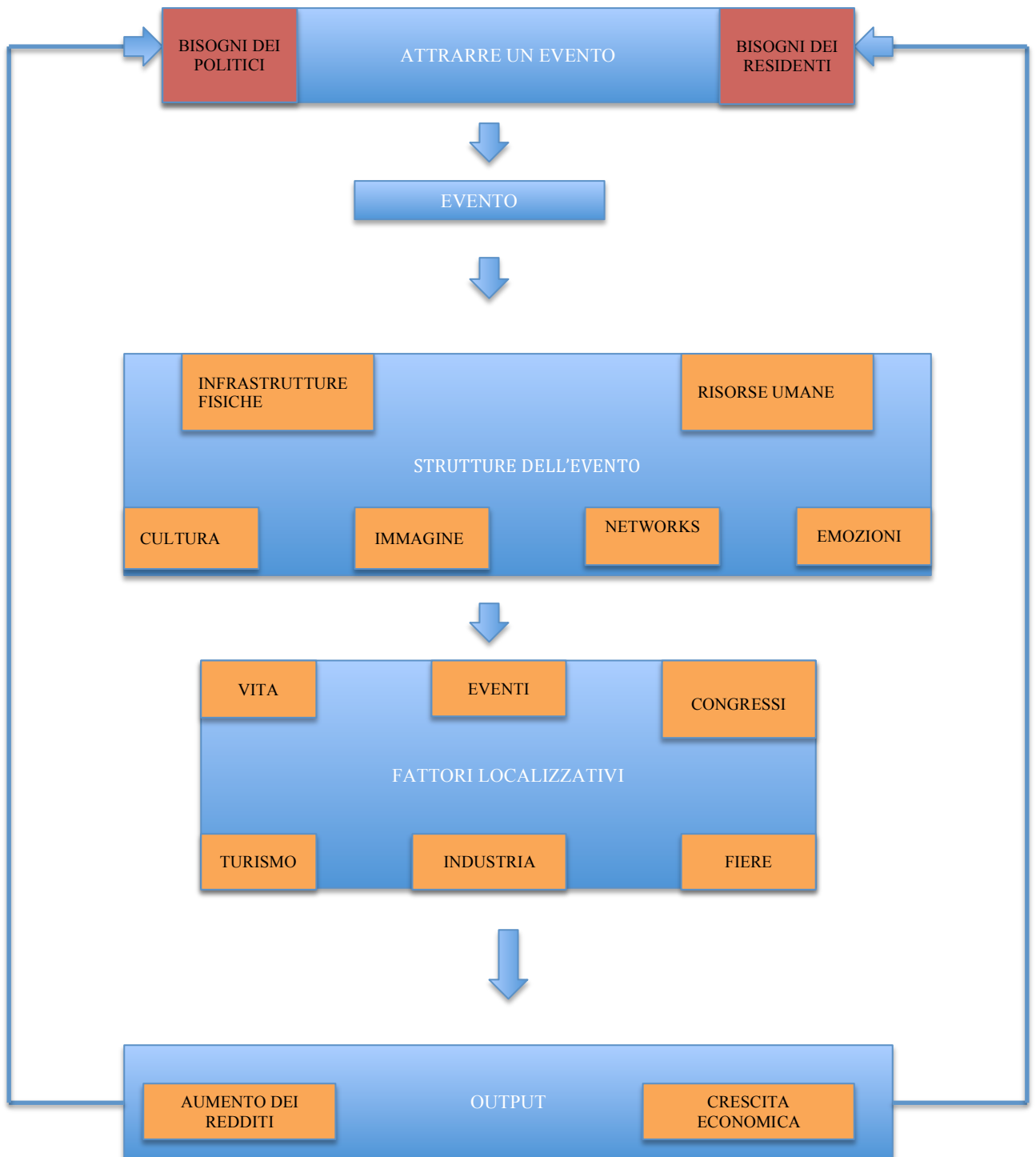
1.2 L'impatto economico dei Grandi Eventi Sportivi

Molti studi concernenti l'impatto dei Grandi Eventi Sportivi sui territori ospitanti si sono concentrati sull'eredità che questi hanno lasciato, principalmente in campo economico e turistico (Preuss, 2007). Ospitare manifestazioni di questo genere può avere un impatto dai riflessi molto ampi sulle economie e sui residenti locali, tanto nel breve quanto nel lungo periodo e gli esponenti politici utilizzano spesso questi eventi come leva per attrarre nuovi investimenti verso le proprie aree di competenza, con l'intento di stimolarne lo sviluppo economico, l'occupazione e il rinnovamento urbano (Preuss, 2007).

Attraverso queste attività, inoltre, il governo aumenta anche i propri investimenti in strutture sportive, in prodotti e servizi legati al turismo e, più in generale, in tutti quei comparti infrastrutturali per i quali sono richiesti miglioramenti significativi.

La figura 3, di seguito, illustra in modo schematico l'interscambio (in termini di impatti e contributi) che si dovrebbe realizzare nell'ambito di questi accadimenti (Preuss, 2006).

Figura 3. – L'output economico dei Grandi Eventi Sportivi



Fonte: Adattamento da Preuss (2006).

La valutazione economica dell'impatto che questi grandi eventi - solitamente di breve durata - hanno sui territori ospitanti ha acquisito particolare importanza per via del ruolo che questa può svolgere in fase di promozione dell'evento (Blake, 2005). Generalmente questi studi prendono a riferimento un insieme piuttosto circoscritto di variabili, quali PIL o tasso di occupazione (Preuss, 2007).

L'impatto economico, più in generale, può essere definito come l'ammontare complessivo di spesa aggiuntiva creato nell'area ospitante che può essere direttamente attribuito ad uno specifico e ben preciso evento (Gratton et al., 2005). Secondo Preuss (2005), l'impatto economico dei Grandi Eventi Sportivi deriva essenzialmente dalla spesa sostenuta dal Comitato Organizzatore, da turismo ed esportazioni e dagli investimenti in infrastrutture. Kasimati (2003) pone una distinzione tra effetti diretti, indiretti e indotti. Gli effetti diretti si creano per mezzo di nuovi investimenti nell'economia locale, in industrie come quella del cibo o dei trasporti. Gli effetti indiretti si realizzano invece attraverso una serie di effetti concatenati che viene innescata dalla nuova moneta immessa nell'economia locale. Si parla infine di "effetto indotto" con riferimento all'effetto che i nuovi investimenti hanno sul reddito delle famiglie e sui relativi consumi: questo approccio tiene conto del c.d. "effetto moltiplicatore" e calcola la misura in cui i flussi primari di moneta immessi nel sistema finanziario di un Paese danno vita a nuovo valore aggiunto.

Gli analisti fanno ricorso a diverse tecniche per misurare l'impatto economico dei Grandi Eventi Sportivi, sia prima che dopo il loro svolgimento. Molti studi hanno esaminato gli effetti moltiplicatori che i relativi investimenti hanno sui redditi, sui tassi di occupazione e sui vari tipi di investimenti che questi rimpiazzano (Mules & Dwyer, 2005). La prima valutazione di questo tipo venne effettuata per le Olimpiadi di Los Angeles del 1984 dalla *Economic Research Associates* (ERA). Prima di allora, gli effetti macroeconomici derivanti dall'ospitare i Giochi non erano mai stati osservati; tuttavia, dopo che la città di Montreal dichiarò un deficit finanziario risultante dalle Olimpiadi del 1976, l'impatto economico di questo genere di manifestazioni richiamò una maggiore attenzione dell'opinione pubblica (Gratton et al., 2005).

1.2.1 Studi Ex-Ante e Studi Ex-Post: Metodologie e Problematiche principali

[Fonte Principale: *Valutazione della candidatura di Roma ai Giochi Olimpici e Paralimpici del 2024*]

In linea generale, gli studi finalizzati alla valutazione dell’impatto dei Grandi Eventi Sportivi possono distinguersi in studi “ex-ante”(precedenti l’evento) e studi “ex-post”(successivi all’evento). Questi studi tendono a differire per obiettivi, metodologie utilizzate e risultati stimati. La letteratura di riferimento, dovendo rispondere principalmente alle richieste dei Governi, interessati a conoscere (e a far conoscere agli stakeholder) gli oneri effettivi della manifestazione, si è concentrata prevalentemente su valutazioni ex-ante, utili a fornire previsioni circa l’entità del finanziamento necessario ad accogliere il mega-evento.

1.2.1.1 Gli studi ex-Ante

La maggior parte degli studi ex-ante effettuati nel contesto esaminato ha fatto ricorso ad analisi “input-output” o a modelli di equilibrio economico generale (CGE, “Computable General Equilibrium”). Accanto a questi due approcci principali, alcuni studi hanno utilizzato moltiplicatori macroeconomici quali *sales o transactions multipliers, household multipliers ed employment multipliers*. I primi misurano gli effetti diretti e secondari della spesa effettuata sull’attività economica del territorio, i secondi si concentrano su effetti diretti e indiretti sul reddito delle famiglie e i terzi calcolano i nuovi posti-lavoro full-time creati dalla spesa aggiuntiva confluita nell’economia. Tali moltiplicatori hanno tuttavia destato non pochi dubbi, dovuti essenzialmente alla loro arbitrarietà. Altre metodologie ex-ante meno diffuse hanno previsto lo sviluppo di modelli ad hoc: nel caso delle Olimpiadi di Pechino 2008, ad esempio, per valutarne l’impatto sul turismo Cinese, Chen H. (2008) ha utilizzato il modello per la spesa turistica di Sparrow (1989), nel quale l’offerta di servizi turistici tende ad adeguarsi alla domanda seguendo flussi di stampo ingegneristico.

- Il Modello I-O (Input-Output)

Quella delle analisi input-output è una tecnica frequentemente usata per misurare le conseguenze economiche dell'evento per il territorio di riferimento: essa, in sostanza, descrive il collegamento esistente tra l'evento e determinati fenomeni come i tassi di occupazione, aiutando in particolare a prevedere il modo in cui determinati output prodotti verso una data industria impattano sull'input di altre industrie. Le relazioni descritte vengono rappresentate su delle "tavole delle interdipendenze settoriali", che evidenziano la rete di interscambi di risorse all'interno di un sistema composto da un'eterogeneità di imprese/settori produttivi.

La tavola di seguito (tabella 2) illustra l'applicazione di un modello I-O ad un'economia chiusa e semplificata a 3 settori.

Tabella 3. – Modello I-O semplificato per un'economia a tre settori.

a: da:	Agricoltura	Industria	Famiglie	Totale
Agricoltura	7.5	6	16.5	30 quintali di grano
Industria	14	6	30	50 metri di stoffa
Famiglie	80	180	40	3000 anni-uomo di lavoro

Fonte: Adattamento da Wikipedia.

Per meglio chiarire come un simile modello possa applicarsi alla fattispecie di un grande evento, si può prendere a riferimento il seguente esempio.

Tabella 4. Applicazione del modello I-O ad un grande evento (Mlrd €).

Da:	A:	Investimento Iniziale	Aumento totale di produzione	Aumento totale del PIL	Aumento totale di occupazione
Infrastrutture		1.3	3.6	1.0	16,900
Costi di Gestione		0.9	2.4	0.6	10,200
Investimenti Esteri		1.0	2.6	0.7	11,000
Flussi turistici		-	8.8	3.8	73,700
Legacy		-	6.2	2.5	47,400
TOTALE		3.2	23.6	8.6	159,200

Fonte: Elaborazione propria su Wikipedia.

Tuttavia, come osserva anche Blake (2005), tale modello, pur essendo in grado di misurare correttamente gli impatti positivi dell'evento, non è in grado di misurare correttamente quelli negativi. Non essendovi integrazione tra domanda finale e struttura della produzione, infatti, vengono trascurati effetti moltiplicativi, possibili effetti spiazzamento e possibili vincoli di offerta e, di conseguenza, anche i possibili riflessi sui prezzi (Madden, 2006). Gli impatti, dunque, potrebbero apparire sistematicamente sopravvalutati (Blake, 2005).

In sintesi, i modelli input-output, al contrario di quelli di "CGE", si basano quindi su relazioni fisse, utili a rappresentare in modo approssimativo solamente economie molto semplici (Kasimati, 2003). Tali modelli, ad esempio, prendono in considerazione schemi "normali" di produzione: essi non sono quindi in grado di offrire previsioni attendibili sull'impatto di mega-eventi, durante i quali le condizioni economiche locali risultano fortemente alterate (Matheson, 2006). Inoltre, i modelli input-output non fanno

ricorso ad analisi comportamentali basate sulla regressione, trascurando in questo modo relazioni importanti ai fini della comprensione delle reali conseguenze prodotte.

- Il Modello CGE

A causa dei limiti attribuiti ai modelli I-O, i modelli CGE hanno assunto nel tempo un ruolo preponderante in questo tipo di studi. In questi modelli le rappresentazioni statiche e disaggregate dell'economia derivanti dai modelli I-O vengono integrate con la dinamica delle funzioni comportamentali (Kasimati, 2003). Tuttavia, i parametri comportamentali non vengono stimati ricorrendo a funzioni (rette) di regressione, ma vengono invece dedotti dall'insieme dei dati relativi ad un singolo anno o specificati in maniera esogena. I modelli CGE sono più costosi da sviluppare rispetto agli I-O, per via della loro maggiore complessità strutturale e del maggiore ammontare di dati richiesto per le elaborazioni.

A uno stadio iniziale, i modelli CGE derivano da una estensione degli I-O rappresentata dalle “Matrici di Contabilità Sociale” (SAM- Social Accounting Matrix) ideate da Stone (1962) e sviluppate soprattutto dalla Banca Mondiale (Pyatt e Round, 1979, 1985, 1990, Tarr et al., 2001). Queste matrici sviluppano una rappresentazione integrata dei rapporti tra settori produttivi e istituzioni (famiglie, imprese, governo, capitale e resto del mondo) che prende in considerazione – e permette di osservare – l'intero processo di circolazione del reddito e non solo delle interdipendenze tra produzione finale e intermedia, come avviene invece nel caso dell'I-O.

Nello specifico, la SAM si concreta in una matrice con schema a doppia entrata; per convenzione i flussi in uscita (acquisti) vengono rappresentati per colonna, evidenziando i pagamenti effettuati da ciascun aggregato verso tutti gli altri. Nelle righe sono invece rappresentati i flussi in entrata (vendite) e, quindi, la formazione dei redditi di ciascun aggregato a fronte dei pagamenti ricevuti dagli altri.

Tabella 5. – Matrice di Contabilità Sociale (SAM)

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
PRODUZIONE	Beni	(1)	Consumi Intermedi		Consumi famiglie		Consumi Governo	Investimenti Fissi	Esportazioni	Domanda di prodotti
	Servizi	(2)	Vendite Interne							Vendite di beni
FATTORI PRODUTTIVI		(3)	Valore Aggiunto Lordo						Nuovi fattori di reddito (RdM)	Entrate Fattori Produttivi
ISTITUZIONI	Famiglie	(4)		Redditi Misti e da lavoro	Trasferimenti tra famiglie	Redditi distribuiti Alle famiglie	Trasferimenti alle famiglie	Redditi misti e da lavoro	Trasferimenti netti dal Resto del mondo	Entrate Famiglie
	Imprese	(5)		Surplus operativo			Trasferimenti alle imprese	Surplus Operativo	Trasferimenti netti dal Resto del mondo	Entrate Imprese
	Governi	(6)	Tasse nette sui prodotti			Imposte dirette	Imposte dirette			Trasferimenti netti dal Resto del mondo
CAPITALE		(7)			Risparmi delle Famiglie	Risparmi delle Imprese	Risparmi dei Governi	Trasferimenti di capitale	Trasferimenti di capitale dal Resto del mondo	Redditi da Capitale
RESTO DEL MONDO		(8)	Importazioni							Entrate Resto del Mondo
TOTALE			Offerta Prodotti	Costo Attività Produttive	Costo fattori di reddito	Spese delle Famiglie	Spese delle Imprese	Spese dei Governi	Costo del Capitale	Spese RdM

Fonte: Adattamento da Round (2003)

A uno stadio più avanzato, i CGE, oltre a incorporare la SAM, ne combinano le caratteristiche puramente keynesiane con gli elementi di base della teoria dell'equilibrio economico generale, identificando diversi equilibri alternativi di tipo statico. Successivamente, la struttura di questi modelli è stata ampliata per tenere conto anche di effetti intertemporali ed aggiustamenti dinamici: al fine di valutare l'impatto economico delle Olimpiadi di Sydney 2000, ad esempio, la New South Wales Treasury (1997) ha fatto ricorso ad una particolare versione di un modello CGE, detta *Monash Multi Regional Forecasting Model* (MMRF), che permette di stimare in modo coerente l'impatto dell'evento sullo stato del New South Wales e sulle altre regioni del Paese, oltre che sull'intera economia nazionale.

Anche i modelli CGE presentano alcune criticità, che, in particolare, fanno riferimento alla scelta delle variabili endogene ed esogene e all'identificazione e quantificazione degli shock in grado di rappresentare adeguatamente l'evento. La complessità della loro struttura, inoltre, rende il modello abbastanza rigido: possono quindi sorgere difficoltà di adattamento alle caratteristiche del Paese di volta in volta considerato.

La tabella 2 illustra in modo schematico le principali positività e negatività di entrambi gli approcci.

Tabella 6. – (S)vantaggi dei modelli di analisi I-O e CGE

Input-Output	CGE
VANTAGGI	
<ul style="list-style-type: none"> - Utile per evidenziare gli stimoli economici dei Grandi Eventi; - Economico; - Semplice da svolgere. 	<ul style="list-style-type: none"> - Combina la struttura input-output con aspetti comportamentali; - Utilizza funzioni di domanda disaggregata; - Tiene conto degli effetti spiazzamento.
SVANTAGGI	
<ul style="list-style-type: none"> - Si basa su relazioni fisse; - Enfasi solo sugli effetti prodotti per l'industria direttamente coinvolta; - Ricorso ad assunzioni lineari: vincoli di approvvigionamento e effetti su prezzi/redditi e consumi vengono trascurati; - Presume schemi di consumo "normali"; - Mancanza di funzioni comportamentali. 	<ul style="list-style-type: none"> - Costoso da realizzare; - Complesso;

Fonte: Elaborazione Propria su valutazione economica dei Giochi Olimpici e Paralimpici di Roma2024.

- Analisi Costi/Benefici

Diversamente dai due approcci appena illustrati, questo altro metodo di valutazione distingue chiaramente gli impatti positivi (benefici) da quelli negativi (costi), quantificandoli in termini monetari. Il valore finale del progetto viene espresso in Valore Attuale Netto (VAN), che viene poi confrontato con quello conseguibile da altre opportunità alternative di investimento. Oltre agli impatti di natura prettamente economica, questo tipo di analisi prende in considerazione anche gli effetti sociali, ambientali e di altro genere che influenzano le funzioni di utilità degli individui (e quindi il valore da loro attribuito all'evento). L'analisi costi/benefici prevede tipicamente i seguenti passaggi (Boardman et al., 2006) : 1) la specificazione delle alternative progettuali esistenti; 2) la scelta dei soggetti attuatori; 3) l'individuazione degli impatti positivi e negativi; 4) la previsione della vita utile del progetto e delle sue alternative; 5) la monetizzazione di tutti gli effetti individuati; 6) l'attualizzazione di costi e benefici; 7) il calcolo del valore attuale netto del progetto e delle alternative; 8) la realizzazione di un'analisi di sensitività; 9) la decisione della scelta finale.

È interessante osservare che, mentre gli studi condotti con i metodi I-O e CGE concludono solitamente che questo genere di eventi abbia effetti positivi sui bilanci statali e sulle economie regionali e nazionali, quest'ultimo prevede risultati di norma negativi – almeno in termini finanziari – per l'economia locale (Long, 2005; Owen, 2005; Rappaport e Wilkerson, 2001; Shaffer, Greer & Mauboules, 2003).

- Breve Excursus sui Principali Studi ex-Ante

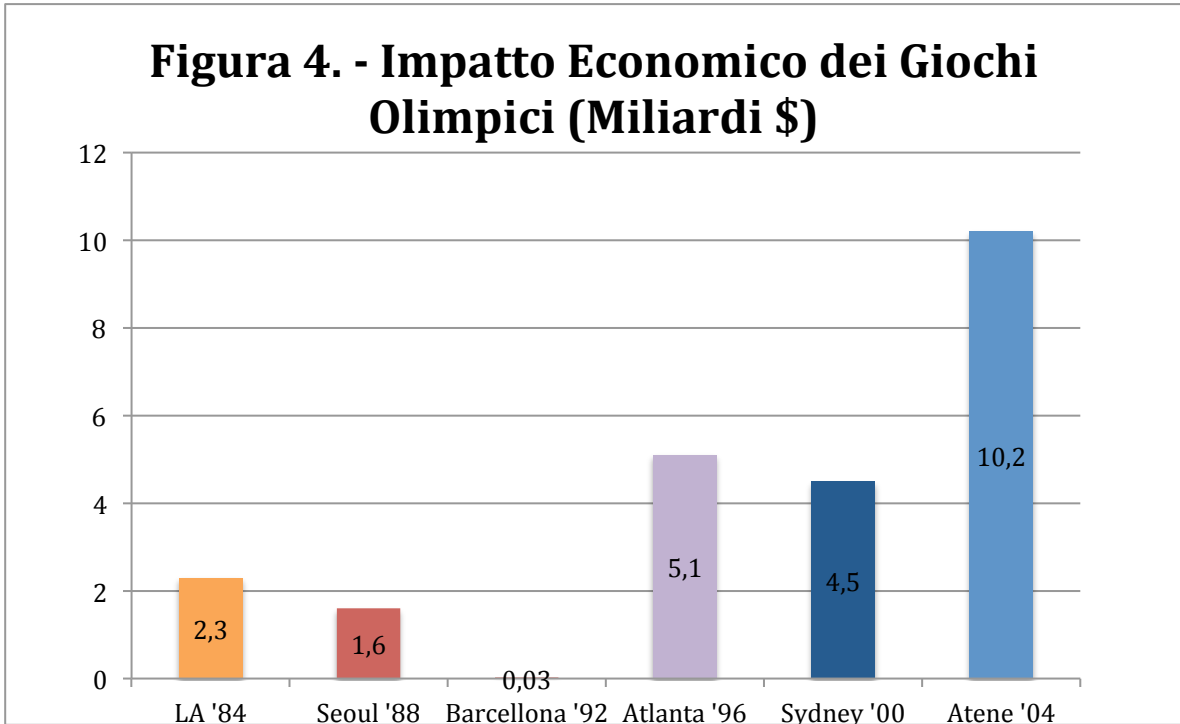
La grande maggioranza degli studi sull'impatto dei Grandi Eventi Sportivi è stata svolta in anticipo, prima che gli stessi avessero luogo, e ha teso a mettere in risalto un gran numero di potenziali benefici economici. Per esempio, lo studio svolto dall'ERA sulle Olimpiadi di Los Angeles del 1984 suggeriva un impatto economico sulla regione del Southern California pari a 2.3 miliardi \$ e 73,375 nuovi posti di lavoro. Humphreys e Plummer (1995) hanno condotto uno studio in vista delle Olimpiadi di Atlanta del 1996 e previsto un impatto economico sullo stato della Georgia pari a 5.1 miliardi \$, ad un

incremento del 2.41% del PIL, un flusso turistico addizionale pari a 1.1 milioni di visitatori e 77,026 nuovi posti di lavoro.

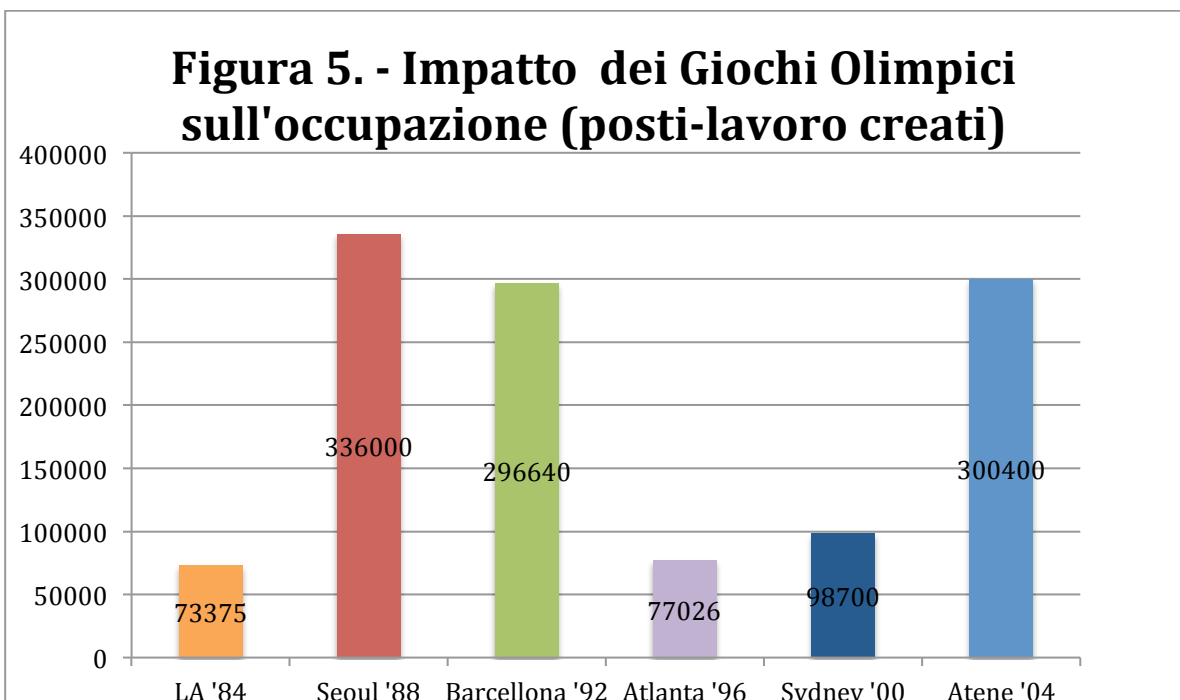
Tre diversi studi si sono invece concentrati sull'impatto economico delle Olimpiadi di Sydney 2000. KPMG (1993) stimò l'impatto economico a 5.1 miliardi \$, Andersen (1999) a 6.5 miliardi \$, mentre la NSW Treasury (1997) formulò previsioni per 4.5 miliardi \$. Le previsioni sulla crescita dei posti di lavoro, invece, furono rispettivamente di 156,198, 90,000 e 98,700.

Balfousia-Savra et al. (2001) studiarono l'impatto delle Olimpiadi di Atene 2004: le previsioni parlano di 10.2 miliardi \$ di iniezione economica per l'intera Grecia e di 300,400 nuovi posti-lavoro. Papanikos (1999), con riferimento all'impatto turistico, fece previsioni per 450,000 turisti aggiuntivi annui (con stime che arrivavano fino al 2011).

Blake (2005), esaminò invece i risultati economici netti previsti per le Olimpiadi di Londra del 2012. Egli stimò una serie benefici e positività conseguenti all'investimento di risorse nella candidatura olimpica, ma concluse anche che gli impatti positivi da lui stimati erano nettamente inferiori rispetto a quanto suggerito dai vari studi. L'autore calcolò infatti un PIL derivante dai Giochi pari a 1.9 miliardi £, mentre la crescita dei posti lavoro venne stimata per 8,164 nuove opportunità. Infine due pubblicazioni – risalenti più o meno allo stesso periodo – hanno stimato l'impatto economico risultante per le altre città candidate ai Giochi del 2012. Fuller & Clinch (2000) formularono previsioni sui benefici fiscali ed economici netti per le aree metropolitane di Washington e Baltimora, suggerendo che i Giochi avrebbero generato un impatto economico complessivo di circa 5.3 miliardi \$ e 69,758 nuovi posti di lavoro. Airola & Craig (2000) misurarono l'impatto economico di una potenziale candidatura congiunta Washington-Baltimora sullo Stato del District of Columbia e stimarono un impatto economico di 4.3 miliardi \$ e 64,216 nuovi posti di lavoro.



Fonte: Elaborazione propria su ERA (1981), Humphreys & Plummer (1995), NSW Treasury (1997), Balfousia-Savra et al. (2001).



Fonte: Elaborazione propria su ERA (1981), Humphreys & Plummer (1995), NSW Treasury (1997), Balfousia-Savra et al. (2001).

1.2.1.2 Gli Studi Ex-Post

L'analisi ex-post esamina la situazione della zona geografica interessata dalla manifestazione prima e dopo l'evento, cercando di isolare lo stesso dalla presenza di altri fattori che potrebbero essersi verificati contemporaneamente e aver contribuito all'impatto economico (Baade & Matheson, 2002). Il problema principale, infatti, è quello di definire correttamente la situazione che si sarebbe realizzata in assenza dell'evento (il c.d. "controfattuale" o "base"). Gli studi ex-post cercano dunque di dettagliare l'impatto economico di un dato mega-evento sulla base di alcuni indicatori economici, quali, ad esempio, variazioni nel PIL, nel reddito pro-capite, nel tasso di occupazione, nelle vendite di vari beni, nell'occupazione delle strutture alberghiere, nel traffico aeroportuale, etc. che vengono di norma comparati con quelli di altre città simili o con quelli che la medesima città presentava in periodi precedenti e comparabili con quello in esame.

Due sono le principali metodologie di valutazione ex-post tipicamente utilizzate in questi casi: la prima utilizza come base di riferimento (o come controfattuale, che dir si voglia) altre città simili che non hanno ospitato un evento del genere e ne confronta le performance con quelle della città ospitante. In questo caso si procede quindi con l'identificazione di eventuali variazioni – con riferimento ai diversi indicatori economici – tra le due città prima, durante e dopo il mega-evento. La seconda metodologia utilizza come controfattuale il 'passato', confrontando gli indicatori economici della città durante la manifestazione con quelli di diversi archi temporali.

In alcuni casi l'analisi ex-post è stata svolta ricorrendo a indagini campionarie ad hoc: tale metodo - molto meno diffuso – è di natura qualitativa e consiste nella somministrazione di questionari ad un gruppo di campioni prima, durante e dopo e l'evento. Questo approccio può essere utile a valutare aspetti meno tangibili della manifestazione, come l'impatto in termini di immagine della nazione ospitante.

Alcuni studi ex-post hanno confermato la presenza di benefici economici risultanti dai Giochi Olimpici per le città di riferimento. Kim et al. (1989), ad esempio, hanno studiato l'impatto dei Giochi di Seul del 1988 sullo sviluppo nazionale della Korea del Sud, riscontrando un impatto positivo, in particolare, sullo status del Paese nella comunità internazionale, sull'orgoglio nazionale dei membri della comunità a tutti i

livelli sociali, sulla promozione della cultura e della tradizione nazionale, sull'economia e sullo sviluppo politico e amministrativo. L'impatto economico stimato di quella edizione dei Giochi Olimpici fu pari a 1.6 miliardi \$ e l'occupazione guadagnò 336,000 nuovi posti di lavoro.

Brunet (1995) esaminò l'eredità dei Giochi di Barcellona 1992 e concluse che Olimpiadi avevano avuto un impatto positivo sull'economia spagnola, sulla trasformazione urbana di Barcellona, sugli alloggi e sull'occupazione, sulla autostima degli abitanti della città, sull'opinione dei turisti a proposito di Barcellona e sull'attrazione di investitori e imprenditori. Barcellona è ritenuta l'esempio per eccellenza della città che ha ottenuto dei vantaggi concreti e visibili dall'ospitare i Giochi Olimpici (Preuss, 2007). Brunet (2005) affermò che quell'occasione contribuì alla creazione di 296,640 nuovi posti di lavoro in Spagna e rilevò un impatto economico diretto pari a 0.03 miliardi \$. L'impatto indiretto, in ogni caso, venne ritenuto molto più elevato.

Jasmand & Meaning (2007) condussero un'indagine sugli effetti sul reddito e sull'occupazione delle Olimpiadi di Monaco del 1972, riscontrando effetti significativi sul reddito su tutta la regione Olimpica. Non vennero invece confermati gli effetti sull'occupazione affermati da molti altri studi.

Spilling (1996) cercò di analizzare il modo in cui le Olimpiadi invernali di Lillehammer del 1994 influenzarono lo sviluppo della regione, riscontrando benefici economici di lungo periodo abbastanza modesti, nonostante l'industria del turismo fosse cresciuta significativamente.

Infine, Kasimati & Dawson (2008) condussero uno studio ex-post finalizzato a stimare l'impatto dei Giochi di Atene 2004 sull'economia greca, scoprendo un effetto sul PIL di 5.5 miliardi € tra il 1997 e il 2004, parallelamente ad una decrescita nei livelli di disoccupazione pari a circa 86,000 posti-lavoro (-1.88%). Gli autori, tuttavia, riscontrarono un'eredità Olimpica abbastanza modesta nei confronti del territorio ospitante, sotto il profilo degli effetti economici di medio-lungo periodo.

Gli studi ex-post, se per un verso dovrebbero essere incentivati per l'utilità che possono produrre per le città ospitanti (che, sulla base delle esperienze passate, potrebbero individuare eventuali ambiti di miglioramento) sono tuttavia soggetti ad alcune problematiche. In particolare, come sottolineato da Baade & Matheson (2002) e

Matheson (2006), la principale criticità attiene all'identificazione e alla separazione degli impatti economici percepiti come risultato di un mega-evento dalle normali fluttuazioni economiche, che si rivelano molto difficili da isolare nel caso di vaste aree metropolitane.

La tabella 3, di seguito, illustra in modo schematico le principali forze e debolezze dei due tipi di studio.

Tabella 7. – (S)vantaggi di studi ex-Ante e studi ex-Post

Studi ex-Ante	Studi ex-Post
VANTAGGI	
<ul style="list-style-type: none"> - Giustificano il finanziamento dell'evento; - Possono consentire la correzione del piano in corso d'opera. 	<ul style="list-style-type: none"> -Basati su fatti oggettivi e evidenze certe.
SVANTAGGI	
<ul style="list-style-type: none"> - Basati su previsioni; - Spesso commissionati dagli stessi promotori dell'evento; - Basati spesso sull'assunzione che talune relazioni economiche chiave rimangano inalterate; - Non fanno distinzione tra variazioni nella spesa nette e lorde - Non tengono spesso conto dei costi-opportunità. 	<ul style="list-style-type: none"> - Portabilità di specifici risultati - Valutazione fatta 'col senno di poi'; - Non sono spesso in grado di scomporre il percorso di crescita della città nel tempo.

Fonte: Elaborazione propria su Baade & Matheson (2002).

1.3 L'impatto intangibile dei Grandi Eventi Sportivi

Nel paragrafo precedente si è visto come la maggior parte degli studi, sia ex-Ante che ex-Post, abbiano cercato di valutare l'impatto dei Grandi Eventi Sportivi ricorrendo ad analisi di natura prettamente economica, concentrandosi, al più, sulle eredità economiche e turistiche lasciate ai vari territori ospitanti. In ogni caso, le variabili esaminate non si sono rivelate sufficienti a dimostrare in modo esauriente tutte le trasformazioni territoriali in qualche modo legate all'evento.

I grandi eventi, infatti, hanno anche un forte impatto intangibile sui territori (Preuss, 2007): gli effetti intangibili possono rivelarsi vettori fondamentali di benessere, ma, dal momento che essi sono difficili da quantificare attraverso prezzi di mercato e flussi di cassa, essi raramente vengono adottati in questo genere di studi. Secondo questa prospettiva, quindi, vi è un gran numero di impatti e benefici potenziali che tende ad essere trascurato, in quanto non propriamente attinente al mercato: ci riferisce in particolare all'aumento di benessere generato dall'output dell'evento (Atkinson et al., 2008). Le sole analisi economiche non possono rivelare in modo completo l'importanza degli eventi sportivi (Preuss & Soldberg, 2006); secondo Preuss (2007) gli eventi sportivi sono 'accadimenti multidimensionali e multiscopo', a supporto ulteriore del fatto che non è bastevole ricercare i soli effetti economici in questo tipo di analisi. Un più ampio fine dei Giochi Olimpici e, per traslazione, delle altre manifestazioni ricomprese nella definizione di "Grandi Eventi Sportivi" è riconducibile proprio a propositi ricreazionali, politici, promozionali e psicologici dei quali si deve necessariamente tenere conto. Impatti di questo tipo, tra l'altro, possono essere interconnessi e influenzare lo sviluppo economico in diversi modi. Gli studi passati hanno spesso teso a omettere questo genere di considerazioni principalmente a causa delle difficoltà nella quantificazione degli intangibili (Noll & Zimbalist, 1997; Johnson et al. 2001), nonostante il ruolo che questi possono rivestire nel momento in cui le autorità promotrici devono giustificare l'evento al pubblico (cittadini in primis).

1.3.1 I Benefici Intangibili

I benefici intangibili derivanti dai mega-eventi sportivi possono presentarsi a livello internazionale, nazionale, sociale e individuale. A livello internazionale, il Grande Evento Sportivo può dare un notevole impulso all'immagine del Paese ospitante attraverso la notevole esposizione globale cui lo sottopone: eventi di questo tipo possono essere utilizzati come veri e propri strumenti di marketing territoriale, al fine di promuovere prodotti e servizi locali ed attrarre nuovi turisti e investitori (Mules & Dwyer, 2005). Sotto il profilo dell'Awareness, ospitare un grande evento può servire ad aumentare la rilevanza dell'immagine del Paese ospitante nella mente dei consumatori di tutto il mondo e a promuovere la cultura di una data nazione (Preuss, 2005). I festival sociali e culturali che tipicamente circondano simili accadimenti, da questo punto di vista, svolgono un ruolo fondamentale, permettendo la formazione e lo sviluppo di una conoscenza culturale condivisa (Atkinson et al., 2008). Di conseguenza, i mega-eventi sportivi possono essere considerati come opportunità - spesso irripetibili - con un grande impatto di immagine (Richards & Wilson, 2004) e che possono fungere da catalizzatore per "lanciare" una regione ed incoraggiare con altre regioni in ambiti nazionali e/o internazionali (Spilling, 2006). Tutto ciò può concretarsi in una spinta per le attività commerciali del Paese o della città ospitante (Kim et al., 2006); in particolare, l'industria turistica può beneficiare notevolmente del miglioramento dell'immagine (Mules & Dwyer, 2005), delle nuove attrazioni materiali, dei nuovi - o ristrutturati - sistemi ricettivi e sistemi di trasporto pubblico e dell'aumento di competenze e conoscenze a propria disposizione (Preuss & Soldberg, 2006).

A livello nazionale, i Paesi sono sottoposti ad una forte pressione che attiene ad un bisogno continuo e imprescindibile di valorizzare le proprie risorse e di pianificare strategicamente le proprie attività future: questa pressione si accresce ulteriormente qualora uno di essi decida di candidarsi come sede per un mega-evento. Gli studi di fattibilità realizzati nella fase pre-candidatura mettono i vari Stati di fronte alle proprie lacune principali e li costringono ad elaborare idee ingegnose per ovviarvi o per risolverle nel modo meno costoso e complesso. Di conseguenza, oltre al miglioramento delle infrastrutture e dei servizi sportivi, i mega-eventi stimolano la pianificazione, la rigenerazione e il rinnovamento urbano (Preuss, 2007). Inoltre, queste occasioni

possono velocizzare gli sviluppi in campo ambientale e, come nel caso delle Paralimpiadi, catalizzare l'attenzione e la sensibilizzazione verso le disabilità motorie, grazie alla maggiore attenzione prestata dai media verso queste problematiche. Tutti questi impatti positivi possono essere trasformati in eredità durature, principalmente in risposta all'accelerazione dei processi di sviluppo che gli investimenti realizzati permettono (finanziati da fonti autonome, quali governi e federazioni) e al consenso delle autorità politiche (Preuss, 2007).

Gli studi passati sui mega-eventi hanno talvolta fatto menzione dell'impatto sociale che gli stessi possono avere. I Grandi Eventi Sportivi vengono in tali casi considerati un utile strumento di inclusione sociale e coesione, in primis grazie alle strutture sportive di primo livello attraverso le quali la popolazione può partecipare (e consumare) lo sport. Il risultato è anche quello di motivare e ispirare i più giovani all'attività fisica e sportiva, con tutti i benefici che ne conseguono in termini di salute mentale e fisica.

Un altro effetto tipico di queste occasioni è quello di riunire un gran numero di persone, incoraggiando le varie comunità presenti nel territorio ad interagire con le altre.

Infine, i Grandi Eventi Sportivi producono effetti (intangibili) positivi anche a livello individuale. Questi benefici vengono definiti anche come "reddito psichico", il quale può concretarsi in orgoglio nazionale, autostima, o, ancora, nell'atmosfera che è possibile respirare durante la manifestazione (Burgan e Mules, 1992).

1.3.2 I Costi Intangibili

Naturalmente, oltre ai benefici, questo genere di accadimenti comporta tutta una serie di impatti intangibili negativi, talvolta anche molto significativi.

A livello internazionale, i mega eventi possono danneggiare la reputazione del Paese ospitante, qualora essi non soddisfino le aspettative relative alle strutture, ai servizi e, più in generale, all'organizzazione complessiva. Secondo questa prospettiva, quindi, gli eventi sportivi possono essere potenziali fonti di pubblicità negativa (Kim et al. , 2006).

A livello nazionale, la preparazione all'evento sportivo può interrompere alcune routine commerciali, portando i residenti a spendere meno del normale, per via del dirottamento o della contrazione dei budget usualmente destinati ai consumi.

Allo stesso modo, il Paese potrebbe perdere visitatori abituali, spaventati dal disordine, dalla congestione del traffico e dal sovraffollamento che spesso caratterizzano questi accadimenti (Mules & Dwyer, 2005). Tutti questi elementi possono in qualche modo minare il retaggio della città ospitante, danneggiando il patrimonio storico e culturale locale o aumentando il rischio di sicurezza (con riferimento particolare criminalità e atti vandalici). Tutto ciò, nel periodo attuale, assume tra l'altro una connotazione più forte rispetto al passato, per via dell'incremento della minaccia terroristica.

Inoltre, gli eventi sportivi di questo calibro richiedono infrastrutture e servizi che potrebbero rimanere inutilizzati una volta terminato l'evento (Kim et al., 2006; Preuss, 2007). I mega-eventi sportivi possono presentare rilevanti costi-opportunità, relativi ai benefici che i medesimi investimenti – se dirottati verso altre risorse – avrebbero potuto conseguire (Preuss, 2007). Tali costi non devono essere ignorati, dal momento che il finanziamento pubblico dell'evento può essere giustificato solo se i benefici netti derivanti dall'evento eccedono quelli che sarebbero potuti derivare alternativamente (Baade & Matheson, 2002). Secondo Kim et al. (2006), questi eventi presentano anche un costo sociale: un sondaggio ha mostrato come molte persone ritengono che l'evento possa avere un effetto dannoso per alcuni valori stabiliti all'interno della comunità. Ciò è dovuto alla commistione di diverse culture che possono scontrarsi – anche duramente – con quella locale, come conseguenza di diversi valori di vita e differenti status (anche economici) che si trovano a dover convivere nel contesto dell'evento.

Sotto il profilo individuale, invece, le persone potrebbero infastidirsi per l'eccessiva copertura mediatica. In ultimo, si deve naturalmente tenere conto anche dell'impatto che l'evento può avere sull'ambiente e sui suoi livelli di inquinamento (Kim et al. 2006; Preuss, 2007). La tabella 7 riassume in modo schematico costi e benefici intangibili.

Tabella 8. – Impatti intangibili associati ai mega-eventi.

Benefici Intangibili	Costi Intangibili
<p>INTERNAZIONALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento dell'immagine della destinazione/cooperazione internazionale - Promozione della cultura e delle tradizioni locali 	<p>INTERNAZIONALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilità di danneggiamento dell'immagine del Paese - Problematiche ambientali (danni e inquinamento)
<p>NAZIONALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificazione e rinnovamento urbano - Miglioramento infrastrutture sportive - Accelerazione degli sviluppi ambientali 	<p>NAZIONALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento dei rischi di sicurezza - Strutture inutilizzate - Sconvolgimenti locali in fase di preparazione - Sovraffollamento e congestionamento del traffico
<p>SOCIALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maggiore attenzione verso salute e altre problematiche - Coesione/unione sociale - Ispirazione per i più giovani 	<p>SOCIALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conflitti tra comunità locale e visitatori
<p>INDIVIDUALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vantaggi psicologici - Acquisizione di nuovi bagagli culturali e skills 	<p>INDIVIDUALE:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eccessiva copertura mediatica (benessere, autostima, etc.)

Fonte: Adattamento da Atkinson et al. (2008).

1.3.3 La Misurazione degli Impatti Intangibili

Dal momento che gli effetti diretti intangibili di un Grande Evento Sportivo sono difficili da verificare in modo chiaro e indiscutibile – e non sono quindi sufficienti a giustificare, se presi da soli, l'organizzazione dell'evento stesso – è necessario prendere in considerazione l'intero set di impatti intangibili che possono derivare dalla manifestazione. Tuttavia, pochi sono gli studi che hanno tenuto conto in modo esplicito di tutti questi elementi (Atkinson et al., 2008).

Come notato anche da Mules & Dwyer (2005), il metodo più comunemente utilizzato per quantificare gli impatti intangibili nell'ambito di un'analisi costi-benefici è quello della c.d. "Valutazione Contingente" (CVM – *Contingent Valuation Method*) che consiste nel ricercare e nel misurare la "*Willingness-To-Pay*" (WTP), ossia la disponibilità a pagare degli individui per l'ipotetico accadimento di un dato evento favorevole (o per evitare un dato evento avverso). Nello specifico, Atkinson et al. (2008) e Walton et al. (2008) hanno condotto ricerche volte ad esaminare il potenziale valore degli intangibili di Londra 2012, allo scopo di confermare l'ipotesi secondo cui gli stessi possano offrire una giustificazione all'evento e ai finanziamenti pubblici necessari. Lo studio di Atkinson et al. (2008) si basò su 905 interviste 'face-to-face' effettuate presso le città di Londra, Manchester e Glasgow dalle quali risultò che elementi quali 'la motivazione e l'ispirazione dei più piccoli', 'l'orgoglio nazionale' e 'l'eredità delle strutture sportive' erano i principali benefici intangibili considerati dalla comunità locale. Il principale costo intangibile di cui la popolazione intervistata tenne conto era attinente all'aumento dei rischi per la sicurezza pubblica (complice naturalmente anche il particolare periodo storico-politico). La *Willingness-To-Pay* stimata per i residenti londinesi si attestò, in media, intorno ai 22 £ (sotto forma di incremento della tassazione annua). Tale somma fu significativamente più elevata rispetto a quella stabilita per i cittadini di Manchester (12 £) e Glasgow (11£).

Il valore complessivo dei benefici intangibili così stimati (sotto forma di WTP) è stato calcolato intorno ai 2 Miliardi £. Walton et al. (2008) hanno condotto 167 interviste a Bath, piccola periferia del Regno Unito: l'impatto positivo delle Olimpiadi sulla comunità e sulla promozione della cultura locale, così come l'incoraggiamento alla

partecipazione sportiva, si sono rivelati i principali impatti intangibili in questo studio. I probabili sconvolgimenti causati dalle Olimpiadi sono stati considerati, invece, il principale fattore di costo. Il valore intangibile dei Giochi Olimpici, con riferimento al WTP medio dell'intera regione del South West (di cui Bath fa parte), venne stimato pari a 173 milioni £. Entrambi gli studi, tra l'altro, hanno dimostrato che gli intangibili erano riconosciuti (e avevano valore) anche al di fuori della città di Londra, sebbene su una scala nettamente inferiore (5.8 milioni £ Bath contro 480 milioni £ a Londra).

Come vedremo più avanti, in una apposita sezione del successivo capitolo, l'impatto intangibile di queste manifestazioni può essere analizzato anche ricorrendo a sondaggi più articolati e complessi rispetto al CVM, che puntano a cogliere in modo più approfondito le variabili sociali e psicologiche innescate dall'evento e il modo in cui esse impattano sui presenti (locali e stranieri) durante tutto il corso dello stesso.

1.4 I Grandi Eventi Sportivi come strumenti di marketing territoriale

L'attenzione crescente che i grandi eventi – specialmente sportivi – richiamano in Italia e nel mondo è un fatto innegabile, testimoniato da numerose evidenze empiriche (S. Cherubini, 2005).

Un primo segnale di questa tendenza è dato dal collegamento che, sempre più spesso, viene effettuato tra eventi e marketing territoriale. Questo collegamento ha portato a una specifica declinazione del marketing territoriale detta “city marketing” che ricomprende al suo interno numerosi fattori d'intervento che richiamano all'organizzazione di eventi a beneficio sia dei turisti che della popolazione locale. Un esempio recente (S. Cherubini, 2005) è quello di Genova, che, dopo il declino dell'industria pesante, ha cercato di riposizionarsi attraverso diverse manifestazioni (come quella che l'ha vista Capitale Europea della Cultura nel 2004): nello specifico, in quel frangente, 1.7 milioni di persone hanno seguito 167 manifestazioni (molte delle quali comunque non associabili, per dimensioni, alla categoria dei grandi o mega-eventi) contornate da numerosi piani di ristrutturazione per il miglioramento del sistema museale e del patrimonio architettonico e ambientale.

Anche Torino, nel 2006, ha dato grande importanza alle Olimpiadi, ponendole al centro del proprio piano di sviluppo territoriale. Proprio a questo riguardo, lo spettacolo televisivo può essere un utile indicatore dell'importanza che questo genere di eventi possono rivestire in termini di richiamo dell'attenzione pubblica. In Italia, ad esempio, risulta che i primi 10 spettacoli televisivi per audience sono proprio eventi speciali, a partire da Campionati Mondiali di Calcio e Olimpiadi, per poi arrivare ad altri eventi, quali il Festival di San Remo.

Queste considerazioni vengono confermate se si guarda al contesto mondiale:

“il fenomeno degli eventi, da qualunque angolazione lo si guarda, risulta in continua crescita e si configura come una delle leve di marketing più dinamiche tra quelle a disposizione di imprese ed organizzazioni” (S. Cherubini, 2005).

Anche in ambito aziendale e societario, tra l'altro – se si analizza il mercato statunitense – emerge che i manager, nel processo di allocazione del budget, tendono ad attribuire un peso maggiore all'*event marketing* rispetto al passato (Wescott M., Vallee R., 2004).

La crescente competizione – soprattutto a livello internazionale – fra i territori, congiuntamente ad un aumento dell'autonomia finanziaria degli stessi dai governi centrali, ha dato l'avvio a strategie di marketing mirate a:

- attrarre risorse e visitatori, residenti e non;
- trattenere le imprese e le persone che vi vivono e vi operano;
- migliorare i livelli di occupazione e gli investimenti.

(Van Den Berg, Van Der Borg, Van Der Meer, 1998).

È proprio in quest'ottica che i territori puntano sempre più su elementi di differenziazione della propria immagine (Golfetto, 2000), applicando strategie e strumenti di marketing sempre più competitivi. Tutto ciò spiega perché, dagli anni '90, anche i territori hanno manifestato un'attenzione crescente verso i grandi eventi e verso gli effetti territoriali, sociali, culturali e politici che questi possono avere per le aree di riferimento (Hiller, 1989; Essex e Chalkley, 1999). I grandi eventi possono quindi essere analizzati (e valutati) anche in un'ottica di marketing territoriale, potendo essere questi utilizzati da un territorio per migliorare o riposizionare la propria immagine, attrarre flussi turistici, valorizzare le proprie risorse e attivare processi di sviluppo (Simeon & Buonincontri, 2009). Le strategie e le attività poste in essere richiedono l'utilizzo di strumenti adeguati, alcuni dei quali vengono mutuati dal marketing tradizionale, mentre altri possono essere più particolari e specifici in base al contesto di applicazione. Con riferimento al ruolo degli eventi come strumenti di marketing territoriale si può prendere in esame la classificazione proposta da Golinelli e Simoni (2006), i quali identificano 4 categorie di strumenti per la creazione di un'offerta territoriale e la sua promozione e vendita sul mercato:

-strumenti cognitivi: sono finalizzati a connotare in modo univoco una determinata area, in quanto sistema in grado di proporre offerte molteplici, ma allo stesso tempo coerenti tra loro;

-strumenti informatici: finalizzati a rendere più accessibili le offerte territoriali e a facilitare le relazioni/interazioni con gli attori locali;

-strumenti organizzativi: sono volti a facilitare le attività di ideazione, progettazione ed esecuzione svolte in modo congiunto dai diversi attori;

-strumenti di *trade marketing*: diretti a consentire al territorio di porsi come valido interlocutore rispetto agli intermediari dell'offerta turistica.

Gli eventi, nello specifico, possono quindi essere ricondotti alla categoria degli strumenti cognitivi, essendo dotati di un elevato contenuto simbolico ed essendo direttamente riferibili al territorio: essi, inoltre, sono tanto più positivi quanto più riescono ad assicurare benefici netti e durevoli nel tempo, in particolare con riguardo all'immagine dell'area ospitante. Gli eventi possono influire permanentemente sul territorio e sulla sua immagine. Mostre, congressi, fiere, spettacoli, expo e manifestazioni sportive possono avere notevoli effetti diretti ed immediati oppure effetti indiretti e dilazionati nel tempo sul proprio posizionamento e sulla percezione dello stesso da parte dell'opinione pubblica. Essi, inoltre, possono rivolgersi sia ad un'*audience* diretta (le persone presenti sul posto) che indiretta (coloro che seguono l'evento attraverso i media), cui destinano una serie di informazioni sull'area e favoriscono la realizzazione di opere pubbliche ed infrastrutture, migliorando quindi in modo complessivo la qualità della vita e l'immagine della località (Caroli, 1999; Latusi, 2002). La scelta degli strumenti di marketing territoriale dipende anche dall'indirizzo strategico verso il quale il territorio vuole orientarsi: esso può riguardare la valorizzazione delle opportunità offerte dalle condizioni attuali del territorio, l'attivazione di cambiamenti che partano dallo stato attuale del territorio, oppure Grandi Progetti Innovatori volti a modificare radicalmente l'assetto territoriale. L'organizzazione di grandi eventi, a ben vedere, può assolvere un ruolo particolarmente importante con riferimento all'ultimo di questi obiettivi: le Olimpiadi di Los Angeles del 1984, ad esempio, sono un caso lampante di "*civic rebranding*". L'innovazione radicale dell'area prevede interventi particolarmente significativi (sul piano strutturale, economico e di immagine) e molto avanzati dal punto di vista tecnologico. In questo frangente, l'organizzazione di eventi quali EXPO e Olimpiadi può essere fondamentale per confermare o determinare il riposizionamento dell'immagine di una certa area territoriale: da città prettamente industriali a mete turistiche, da città rischiosa e/o pericolosa a meta sicura per i visitatori, da centro balneare a destinazione valida per ogni periodo dell'anno, e così via.

Naturalmente non è sufficiente organizzare l'evento perché una strategia territoriale

abbia successo: l'evento deve essere "unico" per suscitare l'ammirazione ed attrarre l'attenzione del pubblico di tutto il mondo. Esso deve quindi scomodare numeri importanti, relativamente ai visitatori, ai partecipanti, agli iscritti, ma anche alle dimensioni dell'area in cui si svolge; deve richiedere notevoli investimenti, i cui risultati possano lasciare il mondo a bocca aperta; deve avere un impatto psicologico sull'opinione pubblica; deve produrre ricadute positive in tutti quei comparti e in tutte quelle attività importanti per lo sviluppo competitivo del territorio e per il benessere della sua popolazione (Montanari, 2002). Al fine di beneficiare del potenziale successo dei grandi eventi quali strumenti di marketing territoriale, un numero sempre maggiore di territori si orienta ora verso forme di cooperazione di varia natura, utili a sfruttare eventuali sinergie e a catalizzare un elevato numero di fruitori, che potrebbero poi essere spinti a visitare anche le altre attrazioni che il sistema territoriale in questione può offrire. Sulla base di interessi condivisi, possono quindi prendere forma alleanze strategiche volte al raggiungimento di obiettivi ben precisi e comuni, determinando un passaggio da forme di competizione a forme di collaborazione tra territori.

1.4.1 Il City Marketing

Con il termine “*City Marketing*” si intende un processo comprendente un ampio *range* di attività. Questo processo inizia con un’analisi della situazione attuale della città, volta a definire gli *asset*, le opportunità e i target di riferimento, in un’ottica di sviluppo e promozione del marchio territoriale (Kavaratzis & Ashworth, 2007). Il secondo step del processo prevede l’identificazione e la scelta di una *vision* per la città e degli obiettivi che possono essere raggiunti con la cooperazione del maggior numero possibile di stakeholder (Kavaratzis & Ashworth, 2007). Successivamente intervengono la fase di pianificazione di specifici progetti - nella quale si vanno anche a definire i ruoli dei diversi organi partecipanti – e la fase di implementazione attiva delle misure di ‘city marketing’ (Ashworth & Voogd, 1990). Il processo termina con un’attività di monitoraggio e continua valutazione dei risultati di ciascuna attività posta in essere: tale valutazione è fondamentale per adattare il processo alle nuove conoscenze e competenze maturate nel corso del tempo.

1.4.1.1 Il City Marketing nel passato

Si ritiene generalmente (es. Kavaratzis, 2004; Short & Kim, 1999) che il ‘city marketing’ si sia sviluppato nel tempo seguendo una serie di fasi discrete, le quali differiscono in base al livello di raffinatezza delle pratiche attuate.

Già nel 1989 Bailey (citato da Short & Kim, 1999) aveva suggerito un’evoluzione a tre fasi: la prima fase concerne la generazione di posti-lavoro attraverso l’attrazione di imprese facendo leva sul basso costo del lavoro: questa realtà è oggi ancora evidente, ad esempio, in numerosi Paesi dell’Europa centro-orientale (Kotler et al., 1999), i quali, intorno agli anni ’90, hanno incominciato a riconoscere il basso costo della propria manodopera come un fattore primario di vantaggio competitivo sulle città dell’Europa occidentale.

La seconda generazione, quella del ‘*target marketing*’, riguarda l’attrazione di posti-lavoro con riferimento ad una serie di settori ben identificati, caratterizzati da elevati tassi di crescita dei profitti. In questo caso, l’attività di promozione include anche il miglioramento delle infrastrutture fisiche, attività di addestramento professionale e la ricerca di forme di collaborazione tra pubblico e privato (Bailey, 1989). Sebbene la

disponibilità di forza lavoro a buon prezzo sia ancora importante, quindi, grande enfasi inizia ad essere posta anche su determinati elementi atti ad indicare la convenienza della località per talune industrie target, quali la compatibilità tra industrie e comunità locale, la qualità della vita, l'ambiente e l'atmosfera locale etc. (Short & Kim, 1999).

La terza generazione, detta di '*product development*', contiene ancora gli obiettivi delle due fasi precedenti, ma pone altresì enfasi sul 'lavoro del futuro', concetto che tiene conto, in una prospettiva di competitività globale tra territori, tanto del costo del lavoro quanto della qualità della vita e della disponibilità di risorse umane e intellettuali. In questo caso ci si sposta sempre più verso un orientamento basato sul posizionamento in nicchie di mercato (il c.d. "*niche thinking*"), caratterizzato dalla costruzione cluster ristretti e definiti di domanda e offerta e da un ulteriore rafforzamento delle partnership tra pubblico e privato.

Anche Ward (1998), sulla stessa scia, identifica quattro fasi principali nei cicli di vita di sistemi urbani e regionali in termini di sforzi nella promozione della propria località.

La prima fase è quella della 'colonialismo agricolo', durante la quale vengono definiti i primi territori; in questa fase le due principali attività, individuate dall'autore, riguardavano la vendita dei terreni e la promozione delle prime città: "*la formazione del west America è uno dei più importanti esempi di promozione di un territorio* (Ward, 1998); *Governi, ferrovie e molte altre agenzie fecero pieno ricorso a tecniche e strumenti di pubblicità e promozione per attrarre agricoltori e cittadini alle frontiere.*"

Lo stadio successivo può essere definito della 'diversificazione funzionale urbana' e si caratterizza per la specificazione di funzioni urbane ben precise in contesti urbani sempre più maturi. In questa fase inizia a diffondersi la vendita e la promozione di località turistica e di località residenziali.

Nella terza fase si ha la vendita e la promozione di città industriali; in questa fase l'enfasi viene posta sull'attrazione di soggetti rilevanti nel panorama industriale e le attività di marketing vertono quindi più sulla promozione che sulla 'vendita' del territorio. Esse si traducono prevalentemente in incentivi a favore dei target in questione.

Il principale esempio contemporaneo di '*place selling*' si ha con riguardo alle realtà post-industriali, dove hanno assunto centralità le politiche di rigenerazione urbana e la ricerca di nuove fonti di ricchezza, alternative a quelle non più utilizzabili.

Barke (1999) ha suggerito una serie di fasi che il city marketing ha dovuto attraversare nel tempo.

La fase iniziale riguardava il modo in cui le città venivano promosse (e 'vendute' al pubblico).

Le tecniche utilizzate in questa fase prevedevano la creazione di nuove forme di rappresentazione delle località e prestavano maggiore attenzione all'immagine della città, cercando talvolta di modificare la cattiva reputazione di cui la stessa poteva soffrire, talvolta di migliorare una buona immagine di partenza, ad esempio ponendo enfasi su alcuni tratti distintivi del territorio.

Nella fase successiva, il marketing delle città inizia a trascendere dal mero *advertising* e incomincia ad incorporare al proprio interno i c.d. "*hallmark events*" e tutta una serie di sviluppi ambientali specifici e di alto profilo.

Le fasi di sviluppo del city marketing, secondo l'autore, non hanno comunque seguito un andamento preciso nel progresso da uno stadio all'altro, ma sono state piuttosto il risultato di una crescente comprensione ed esperienza nell'applicazione del marketing(?). Probabilmente, l'aumento della raffinatezza delle pratiche di city marketing è dipeso dalla progressiva adozione di modelli imprenditoriali di governance delle città (Harvey, 1989); infatti esso è stato spesso ritenuto come una caratteristica preponderante dell' imprenditorialità con cui vengono oggi gestite le città, imprenditorialità che si concreta in un approccio creativo e maggiormente '*risk taking*' con cui le autorità politiche designate agiscono oggi, in modo incredibilmente simile a quanto avviene nel settore privato (Kavaratzis, 2007).

Le osservazioni di Barke (1999) e di Harvey (1989) rendono l'idea del modo in cui le città, a partire da un certo periodo, sono state gestite seguendo una filosofia di business improntata alla creatività, al rischio tipico delle imprese, alla promozione e alla motivazione all'ottenimento di profitti; come conseguenza diretta di questo trend si ebbe anche una maggiore implementazione delle strategie di city marketing.

La tabella n.5, di seguito, cerca di raccogliere e sintetizzare le fasi descritte non in base ad un ordine cronologico, ma rappresentandole come stadi della evidente transizione che è intervenuta, passando dalle frammentate attività di '*place promotion*' del passato a quelle più raffinate e chiaramente definite dell'attuale city marketing.

Tabella 9. – Gli stadi di sviluppo del city marketing.

AUTORE	FASE	OBIETTIVI	CARATTERISTICHE
<i>-Primo Stadio: Attività promozionali frammentate.</i>			
Bailey (1989)	“Smokestack Chasing”	Creazione di posti-lavoro	Obiettivo singolo; sovvenzioni per l’attrazione di compagnie; promozione di bassi costi operativi; vaste terre vuote e facilmente destinabili a funzioni specifiche in breve tempo; differenziazione in specifiche funzioni urbane (es. turismo, residenza); focus sulla promozione; incentivi per gli industrialisti; semplice promozione della città e delle sue attrazioni.
Ward (1998)	Colonizzazione Agricola	Definizione dei territori	
Ward (1998)	Diversificazione funzionale	Vendita di beni tangibili	
Ward (1998)	Vendita di città industriali	Attrazione di industrie	
Barke (1999)	Vendita delle città	‘Vendita’ di specifici aspetti della città	
<i>-Secondo Stadio: City Marketing Mix.</i>			
Bailey (1989)	Target Marketing	Attrazione di forza lavoro in settori altamente profittevoli	Obiettivi multipli; dal marketing di massa a quello ‘specializzato’; infrastrutture fisiche; cooperazione pubblico-privato; promozione della qualità della vita; advertising ‘puro’; maggiori preoccupazioni sull’immagine; chi produce l’immagine?; oltre l’advertising: gli hallmark events; costruzione di ambienti di alto profilo; importanza ad imprese locali e residenti; tentativo di identificare i bisogni di potenziali clienti; costruzione di cluster; intense partnership pubblico-privato; maggiore enfasi sulla qualità della vita; elemento chiave per reagire alla competizione territoriale.
Barke (1999)	City Advertising	Miglioramento dell’immagine	
Barke (1999)	City Marketing	Attrazione di turisti e residenti con particolare attenzione ai locali	
Bailey (1989)	Sviluppo del Prodotto	Attrazione dei ‘lavori del futuro’	
Ward (1998)	Vendita di città Post-industriali	Rigenerazione urbana, fonti alternative di ricchezza	
<i>-Terzo Stadio: Verso il City Branding.</i>			

Barke (1999)	Fase attuale	Incontro tra la soddisfazione dei bisogni dei residenti locali e la presentazione di un'immagine attrattiva	Importante contenitore di immagini; chi consuma le immagini? E come?;
Kavaratzis (2004)	City Branding	Creazione e gestione di associazioni emozionali e psicologiche con la città	Ampio <i>range</i> di interventi di marketing; focus su tutti gli aspetti comunicativi del marketing.

Fonte: Adattamento da Kavaratzis (2007)

Nella pratica, inizialmente vennero implementate solo attività puramente promozionali, intraprese da attori indipendenti, interessati a promuovere la città di riferimento. Gli obiettivi di tale attività potevano essere, per esempio, quelli di attrarre residenti in nuove zone residenziali o aumentare la clientela di nuove zone commerciali (solitamente situate nei pressi delle stazioni ferroviarie).

Nella fase successiva si andò verso il delineamento di un 'city marketing mix' (Ashworth and Voogd 1990; Kotler et al. 1999) che, oltre alle misure promozionali, incluse incentivi finanziari e misure volte allo sviluppo del proprio 'prodotto'. Successivamente si iniziò a comprendere l'importanza dell'immagine della città da due punti di vista: innanzitutto si comprese quanto l'immagine fosse un fattore cruciale e determinante per tutte quelle persone che 'utilizzano' il 'prodotto-città' (investitori, visitatori, residenti, etc..), in secondo luogo si comprese che tale immagine poteva essere influenzata positivamente attraverso una serie di sforzi di marketing coordinati. È stata proprio questa comprensione di fondo ad innescare la recente diffusione del concetto di "City Branding" (Kavaratzis, 2007).

1.4.1.2 Il City Marketing attuale : le attività di “City Branding”.

In tempi recenti è stato possibile osservare uno spostamento dell’attenzione nei confronti del “branding”, sia con riferimento alle pratiche di ‘place marketing’ che con riferimento alla letteratura accademica (Anholt 2006; Hankinson 2004; Hauben et al. 2002; Kavaratzis and Ashworth 2005; Rainisto 2003; Trueman et al. 2004). Slogan quali “Das neue Berlin”(la nuova Berlino, n.d.r), “Basel beats differently” o ancora: “Edinburgh: Inspiring Capital” sono sempre più comuni. Anche Amsterdam, ad esempio, lanciò una campagna di Branding che si basava sullo slogan “I Amsterdam”.

Ovviamente, la più comune applicazione del branding alle città si concentra su una serie di elementi visivi quali la creazione di nuovi loghi, l’adozione di nuovi slogan e sulla progettazione di nuove campagne pubblicitarie attorno a tali elementi. È anche vero, in ogni caso, che le attività di city branding prendono in considerazione anche altri campi di attività in grado di formare e influenzare in modo deciso il brand di una città. A livello accademico, le discussioni di maggior rilievo sono state svolte con riferimento al branding delle nazioni (Anholt 2002; Gilmore 2001), con riferimento alla natura e agli effetti del branding culturale e di intrattenimento sulle caratteristiche fisiche e sociali di una località (Evans, 2003; Hannigan, 2003); e – forse più importante ai fini del presente studio – con riferimento allo sviluppo e alla gestione di una destinazione turistica trattandola alla stregua di un qualsiasi altro marchio (Morgan et al., 2002).

L’impalcatura teorica del city branding si basa essenzialmente su due premesse: la prima è che i valori e i significati simbolici di una città (e quindi del relativo marchio) prendono forma innanzitutto nella mente delle persone. Questo processo di formazione avviene per mezzo di una serie di input (Crang, 1998; Holloway, Hubbard, 2001); il primo input interviene con le fasi di pianificazione e design urbano, il secondo attiene invece al modo in cui le persone utilizzano località specifiche, mentre il terzo è relativo a tutta una serie di forme di rappresentazione quali film, romanzi, disegni, notizie, e così via.

Come affermato da Holloway e Hubbard (2001):

“La conoscenza di un dato ambiente viene acquisita attraverso le nostre interazioni e i nostri spostamenti verso località diverse. Queste interazioni possono essere di prima mano (ossia nei confronti di un ambiente che ci circonda) , o indirette, per mezzo di esperienze vissute da altri, o attraverso rappresentazioni multimediali, etc. Quello che è importante è che queste informazioni vengono in qualche modo elaborate attraverso processi cognitivi e vanno a formare delle immagini ben definite di un dato luogo, immagini che a loro volta danno vita a delle vere e proprie ‘mappe mentali’. Queste mappe mentali sintetizzano la conoscenza di ciascun individuo riguardo tutto ciò che lo circonda, nel modo che è a lui più congeniale, relativamente alle relazioni che egli stringe con l’ambiente di riferimento. Proprio per questi motivi, tali mappe tenderanno inevitabilmente ad essere parziali (ossia ad includere solo alcune aree), semplificate (ossia tali da includere solo alcune informazioni) e distorte (basate su convinzioni soggettive).”

Il processo descritto è lo stesso seguito nella costruzione di immagini relative ad altre entità (quali prodotti, servizi e imprese) che vengono da lungo tempo gestite come “brand”. Tutto ciò porta alla conclusione che, in sostanza, le persone tendono a creare associazioni simili anche con le città e tendono a valutare tali associazioni allo stesso modo di come farebbero per un qualsiasi altro marchio. La seconda premessa è solamente un’estensione della prima: essa assume che il modo migliore per influenzare la percezione e l’immagine che gli individui hanno di una data città sia lo stesso utilizzato nei vari business dalle corporations per i propri prodotti e servizi, ossia il c.d. “Branding”, appunto. In altre parole, dovremmo gestire le città nello stesso modo in cui gestiamo gli altri brand, poiché le mappe mentali che guidano le scelte di acquisto delle persone sono pressappoco le stesse. Il “City Branding” fa leva sulle percezioni e sulle immagini degli individui, ponendole nel cuore di un insieme coordinato di attività disegnato appositamente per dare forma alla città e al suo futuro (Kavaratzis, 2007). La gestione del brand cittadino deve quindi essere intesa come un tentativo di influenzare le mappe mentali descritte in modo favorevole allo sviluppo economico e sociale della città.

Il *City Branding* può quindi essere inteso come una nuova applicazione del City Marketing, volta a creare associazioni emozionali, mentali e psicologiche tra la città e i suoi stakeholder (Chandler & Owen, 2002). Naturalmente ciò non vuol dire che le caratteristiche funzionali e razionali della città divengano meno importanti, ma solo che essi vengono racchiusi all'interno di un concetto più esteso, permeato anche di una serie di elementi intangibili. La città deve quindi innanzitutto decidere che 'tipo' di brand essa vuole divenire, per poi stabilire come creare i necessari e pertinenti legami mentali, psicologici ed emozionali. Essa, infine, deve individuare tutti gli attributi fisici e funzionali da creare, migliorare e mettere in luce per esaltare e supportare il proprio marchio (Kavaratzis, 2007). Quello che è evidente, in ogni caso, è che le città e i loro amministratori sono oggi sempre più propense ad implementare strumenti e misure di *city branding*, in parte per l'effetto novità associato a queste pratiche, in parte per la crescente pressione dovuta all'intensificazione della competizione tra territori (Kavaratzis, 2007). In generale, nella pratica, il *City Branding* fa perno su tre principali strategie:

- ideazione di campagne promozionali di vario genere e tattiche volte a sviluppare un'identità ben precisa;
- creazione di un marchio territoriale o integrazione di diversi marchi territoriali per la promozione della città;
- organizzazione di eventi di vario genere all'interno della città.

Una delle principali motivazioni che ha spinto ad aumentare il ricorso a questo genere di pratiche risiede nel fenomeno della globalizzazione, fenomeno che, secondo alcuni (McLuhan, 1964; Schaeffer, 2003), sta determinando il progressivo abbattimento dei confini identitari dei vari stati, contribuendo a realizzare la formazione di un'identità unica e omogenea per tutti i Paesi del mondo. La seguente affermazione di Tomlinson (1999) coglie appieno l'essenza di questa perdita di identità locale:

“La globalizzazione delle esperienze e delle relazioni sociali può mettere a dura prova il mantenimento di un'identità culturale stabile a livello locale (anche nazionale), dal momento che la nostra vita quotidiana è sempre più legata e penetrata da influenze ed

esperienze che hanno le proprie origini altrove, spesso molto lontano.”(1999).

Quando una nazione sente il bisogno di mostrare la propria unicità al mondo per differenziarsi dalle altre, apparentemente non vi è opportunità migliore di sfruttare l'immagine (ben conosciuta e apprezzata) delle Olimpiadi per elevare il proprio Brand e il proprio status (Lee, A. L., 2010). Proprio per questo motivo, le successive sezioni del presente studio si soffermeranno in particolare sull'evento Olimpico che, tra i Grandi Eventi, è sicuramente quello che presenta l'impatto maggiore, anche in termini di immagine, sul territorio ospitante. Lo scopo è quello di comprendere il modo e la misura in cui i Giochi Olimpici possono influenzare (positivamente o negativamente) il valore del marchio del territorio, facendo principalmente riferimento all'immagine percepita dai suoi stakeholder rilevanti.

- IL CITY BRANDING ATTRAVERSO LE OLIMPIADI: ACCENNI INTRODUTTIVI.

Molti dei Paesi che in passato hanno ospitato le Olimpiadi lo hanno fatto primariamente per attuare promozioni culturali, sociali, raziali e politiche (Lee, A.L., 2010). In particolare, i Giochi Olimpici sono spesso stati un veicolo per determinate politiche di stampo nazionalistico. Gli esempi a questo proposito sono numerosi: Tokio, con i Giochi del 1964, ha voluto segnalare al mondo intero il proprio 'risorgimento' post-guerra mondiale, attraverso l'immagine di un Paese unito, democratico e pacifico (Debord, 1995; Aso, 2002); le 'Olimpiadi culturali' di Città del Messico (1968) erano volte invece al superamento dello stereotipo di Paese sottosviluppato che affliggeva il Messico, promuovendo l'immagine di un Paese in Via di Sviluppo che aveva superato ostacoli e divisioni interne (Zolov, 2004). Gli Stati Uniti, insieme ad altri 60 Paesi, boicottarono le Olimpiadi di Mosca 1980 in quanto si riteneva che esse volessero promuovere gli ideali socialisti durante l'invasione sovietica dell'Afghanistan (Hulme, 1990; Whitson and Macintosh, 1996).

Questa tendenza non si è fermata dopo la Guerra Fredda: già nel 1994 Allison aveva sostenuto la tesi secondo cui molte superpotenze emergenti, come la Cina, avrebbero sfruttato i Giochi per mostrare al mondo la propria forza in campo atletico, economico e sociale (Allison, 1994). Alcuni Paesi ospitanti si sono spinti anche oltre, plasmando i

valori Olimpici in modo tale da arricchire la propria immagine, specialmente nel corso delle cerimonie di apertura (Tomlinson, 1996), dando all'evento un forte connotato nazionalistico. Hogan (2003), a questo proposito, notò che le cerimonie di apertura di Nagano 1998; Sydney 2000 e Salt Lake City 2002 erano state modellate sulla base di chiari tratti distintivi (dal punto di vista etnico, culturale, simbolico, etc.) di 'Nipponicità', 'Australianità' e 'Americanità' (Hogan, 2003). Sebbene quindi lo IOC abbia sempre tenuto a concettualizzare le Olimpiadi come espressione e immagine di un mondo unito, la prospettiva della nazione ospitante rimaneva e rimane tutt'ora quella prevalente (Bernstein, 2000). Anche nel caso della Cina e delle Olimpiadi del 2008, come predetto da Allison, gli intenti promozionali dell'immagine nazionale sono visibili in modo chiaro e limpido (Lee, A. L., 2010). Detto ciò, non ci si deve stupire se, nel corso dell'analisi dell'impatto dei Giochi Olimpici che verrà effettuata nel successivo capitolo, verranno presentate molte incongruenze, specie con riferimento agli effetti tangibili prodotti dall'evento sul territorio di riferimento. La letteratura si è infatti spesso – e prevalentemente – soffermata sugli effetti prodotti in termini di PIL, livelli di occupazione, investimenti esteri, etc. (soprattutto con riferimento al breve-medio termine) (fonte), dando vita a numerosi dibattiti sulla concretezza e sull'attendibilità dei risultati riscontrati. Da questi dibattiti hanno avuto origine schiere di sostenitori ed oppositori all'evento Olimpico, tanto nel mondo accademico quanto tra la gente comune. Ad ogni modo, le considerazioni precedentemente esposte mostrano in modo abbastanza netto come tali effetti 'tangibili' siano solamente la 'punta dell'ice-berg' di un insieme di effetti molto più vasto, destinato ad impattare in diversi modi sul Paese e sul suo futuro sviluppo. Con riguardo agli effetti sopracitati (quelli più ampiamente discussi dalla retorica comune) non si può non osservare, tra l'altro, quanto sia difficile isolare valori quali PIL, occupazione o investimenti dal contesto delle fluttuazioni dell'economia nel suo complesso. In altre parole, risulta assai complicato stabilire se eventuali trend positivi o negativi osservati siano direttamente imputabili alla manifestazione, dal momento che essi potrebbero essere invece dovuti a fattori e contingenze esterne, quali periodi di recessione del sistema economico e periodi di instabilità socio-politica. Quello che è certo, ad ogni modo, è che, per misurare l'efficacia del 'prodotto Olimpico' in quanto strumento di marketing territoriale è necessario individuare un suo lascito, un'eredità che permanga all'interno del Paese

anche dopo la fine dell'evento. Anche i benefici intangibili – riassumibili in quel complesso di sentimenti e conoscenze presenti nelle menti dei consumatori di prodotti turistici internazionali – devono necessariamente lasciare (nel medio-lungo periodo) una propria traccia tangibile che sia opportunamente valutabile ed analizzabile. Seguendo le idee di alcuni importanti autori in materia (Faulkner et al., 1998; Chalip, 2002), nel presente lavoro si andrà prevalentemente a guardare il lascito che eventi di questo genere producono con riferimento al turismo internazionale in entrata, cercando quanto possibile di isolare il reale effetto Olimpico da eventuali contingenze esterne. Per dirla con le parole di Chalip (2002), *“l'awareness e la rilevanza acquisite dal brand territoriale nella mente dei consumatori come conseguenza diretta dell'esposizione mediatica ottenuta grazie ai Giochi Olimpici devono necessariamente essere convertite in una reale intenzione di visitare il Paese ospitante prima, durante o dopo l'evento”*.

CAPITOLO II

I GIOCHI OLIMPICI: L'IMPATTO TANGIBILE E INTANGIBILE SUL TERRITORIO OSPITANTE

2.1 I Giochi Olimpici nell'era post-moderna

Sebbene la letteratura corrente discuta spesso su quale sia la definizione più appropriata di 'mega-evento', non vi è dubbio che i Giochi Olimpici appartengano a tale categoria (Home & Manzenreiter, 2006; Roche, 2000). Secondo la Carta Olimpica "*L'Olimpismo è una filosofia di vita che esalta, combina e bilancia le qualità del corpo e della mente*" (pag.12). Unendo lo sport alla cultura e all'educazione, il c.d."Olimpismo" punta a creare uno stile di vita basato sull'apprezzamento della fatica, sui valori dell'educazione e del buon esempio e sul rispetto per i valori etici universali.

Tutto questo ponendo l'enfasi su una società pacifica che promuova la dignità umana attraverso eventi sportivi che stimolino la formazione di una mentalità improntata all'uguaglianza.

Sebbene la letteratura discuta anche a proposito delle origini dei Giochi Olimpici, non vi è dubbio che in Grecia essi avessero luogo ancora prima della nascita di Cristo (Barney, 2006; Davis, 2008). Ciò nonostante, i Giochi sono universalmente riconosciuti nella forma attuale, ben diversa da quella antica.

I primi Giochi moderni si tennero ad Atene nel 1896 e da quel momento hanno iniziato ad espandersi, attraendo un numero sempre maggiore di atleti e spettatori da tutto il mondo. L'impatto atteso delle Olimpiadi sul territorio che le ospita è sempre enorme, tuttavia di incerta polarità: anche per questa ragione, gli obiettivi dei Paesi ospitanti tendono a variare di nazione in nazione (Chengli T., Huai-Chun L., Hsiou-Wei L., 2011). In linea generale, dal punto di vista delle città, le ragioni che spingono a candidarsi come sedi dei Giochi Olimpici si sono evolute: non si tratta più di motivazioni basate sulla gloria e sulla risonanza delle gesta atletiche, quanto sulla possibilità di ricevere una serie di benefici percepibili (Cashman, 2002). Ai giorni nostri gli eventi Olimpici si caratterizzano innanzitutto per l'impressionante domanda di

costruzioni (prevalentemente con riferimento a strutture sportive) che essi generano, una domanda senza precedenti. Le nazioni di tutto il mondo, ciò nonostante, danno vita a competizioni molto intense per far sì che una delle proprie città vinca il processo di candidatura e diventi sede di una di queste manifestazioni.

I Giochi Olimpici, specialmente negli ultimi 20 anni, hanno sperimentato una crescita senza precedenti ed una sempre maggiore popolarità globale. Essendo le Olimpiadi, tra i Grandi Eventi Sportivi, quello di maggiore scala dimensionale, esse possono avere un impatto notevole e duraturo sulle città e i Paesi che le ospitano, così come anche sui residenti locali: un primo esempio a tal proposito è quello dell'eredità lasciata dalle nuove e/o ristrutturate infrastrutture, che può modificarne il volto in modo rilevante (Furrer, 2002). Shoval (2012) ha suddiviso la storia delle Olimpiadi e degli altri Grandi Eventi Sportivi in 4 fasi principali: le prime due fasi vanno, rispettivamente, dal 1851 al 1939 e dal 1948 al 1984. Esse sono state caratterizzate dall'ascesa e dal successivo declino della società World's Fair, principale organizzatrice di eventi di questo genere. La terza fase inizia nel 1984, con le Olimpiadi di Los Angeles, e finisce nel 2000 con i Giochi di Sydney. Questa fase ha visto l'avvento dei media (in particolare delle televisioni) e dei privati nell'organizzazione dell'evento. È proprio durante questa fase che le Olimpiadi incominciano a mutare: in primis dal punto di vista economico, ma anche da quello simbolico. Si apre infatti l'era dei grandi guadagni derivati dalla vendita dei diritti televisivi, dall'incremento delle attività di marketing (es. promozione e vendita dei prodotti di merchandising) e delle attività di sponsorizzazione. Per capire quanto significativa possa essere stata questa evoluzione, è sufficiente guardare ad alcune cifre: nel 1988 le Olimpiadi di Seul hanno coinvolto 160 Paesi per 2,570 ore di immagini; nel 1992, a Barcellona, 193 Paesi per 2,700 ore; ad Atlanta 1996 214 Paesi per 3,000 ore; a Sydney 2000 220 Paesi per più di 3,400 ore, fino ad arrivare ai 221 Paesi e alle 3,500 ore delle Olimpiadi di Atene 2004. Il reddito generato dal marketing, invece, è passato dai 350 milioni di dollari delle Olimpiadi del 1980 (Mosca e Lake Placid) ai 790 milioni delle Olimpiadi Los Angeles e Sarajevo del 1984, per poi proseguire con i 1,150 milioni delle Olimpiadi di Seul e Calgary 1988, i 1,870 milioni delle Olimpiadi di Barcellona 1992 (Barcellona e Albertville), i 2,660 milioni di dollari di Lillehammer 1994 e Atlanta 1996 e i 3,750 milioni di dollari di Nagano 1998 e Sydney 2000, arrivando fino ai 4,260 milioni di Salt Lake City 2002 e Atene 2004.

La tabella 9, di seguito, illustra queste relazioni in modo più schematico.

Tabella 10. – L’evoluzione dei Giochi Olimpici nel tempo.

Edizione (estiva/ invernale)		Impatto Televisivo		Reddito generato dalle attività di marketing e comunicazione (Mln \$)
		Paesi Coinvolti	Ore di immagini	
1980	Mosca / Lake Placid	-	-	350
1984	Los Angeles / Sarajevo	-	-	790
1988	Seul / Calgary	160	2,570	1,150
1992	Barcellona / Albertville	193	2,700	1,870
1994/1996	Lillehammer / Atlanta	214	3,000	2,660
1998/2000	Nagano / Sydney	220	3,400	3,750
2002/2004	Salt Lake City / Atene	221	>3,500	4,260

*Fonte: Elaborazione propria su Valutazione dei Giochi Olimpici e Paralimpici – Roma
2024*

Inoltre, con le Olimpiadi di Sydney 2000 si ha avuto anche l’ingresso di un gran numero di aziende che, affiancandosi ai principali sponsor, hanno iniziato a sostenere economicamente l’organizzazione delle Olimpiadi. Per l’organizzazione dei Giochi di Sydney sono stati spesi circa 1.2 Miliardi di \$; grande attenzione è stata prestata, in particolare, alla massima riduzione dell’impatto ambientale della manifestazione. Nel periodo 1997- 2000 il CIO ha realizzato entrate complessive pari a 2.6 miliardi di dollari attraverso vendita di biglietti (350 milioni \$), contributi degli sponsor locali (315 milioni \$) e internazionali (579 milioni \$) e diritti televisivi (1,332 milioni).

La quarta fase, attualmente in corso, prende a riferimento una concezione delle Olimpiadi del tutto nuova. Secondo questa prospettiva, esse devono essere valutate principalmente secondo un'ottica di eredità culturale per il futuro, promuovendo lo sviluppo sostenibile di lungo periodo e il massimo contenimento delle spese (Shoval, 2012).

Il profondo processo di evoluzione che ha coinvolto i Giochi ha naturalmente fatto sorgere nuove e maggiori problematiche in capo all'organizzazione dell'evento. Attualmente, il budget operativo delle Olimpiadi supera i 2.5 miliardi di \$ per le edizioni estive e il miliardo e mezzo per quelle invernali (Valutazione dei Giochi Olimpici e Paralimpici – Roma 2024). Come osservato anche da Doikos (2001), ospitare i Giochi aumenta enormemente la pressione delle strutture alberghiere della città, il sistema fognario e le reti di trasporto e di sicurezza; ognuno di questi aspetti deve quindi essere portato ad un livello tale da contenere l'aumento di popolazione che si verifica solitamente durante i Giochi ed è di conseguenza un problema centrale dal punto di vista dell'organizzazione e della pianificazione urbanistica dell'evento.

Sebbene le Olimpiadi abbiano quindi rappresentato un'importante occasione, per i Paesi organizzatori, al fine di realizzare opere importanti per il territorio e la comunità, spesso esse hanno causato grandi problemi finanziari. Tutto ciò traspare anche dalla decisione del Comitato Olimpico Internazionale (CIO) di ricorrere a coperture assicurative per assicurare, almeno in parte, i Giochi: si è iniziati con le Olimpiadi di Atene con una quota di impegno pari a 140 milioni di €, cifra comunque piccola se comparata ai costi di organizzazione dell'evento (Valutazione dei Giochi Olimpici e Paralimpici – Roma 2024). Proprio al contenimento dei costi il CIO ha tra l'altro dedicato molta attenzione, specialmente negli ultimi tempi, con la decisione di istituire una commissione semi-permanente incaricata di gestire il problema del c.d. “gigantismo” di cui le Olimpiadi soffrono. Come riportato anche nel documento di valutazione predisposto dal Comitato Promotore delle Olimpiadi di Roma 2024, tenendo conto del fatto che ogni atleta costa in media oltre 30,000 dollari al Comitato nazionale di riferimento, bisognerebbe snellire il programma Olimpico, in modo da rendere più leggero il lavoro organizzativo di una manifestazione che oramai comprende 28 diverse discipline.

Oltre ai costi organizzativi, Preuss (2008) ha evidenziato anche altre questioni di natura economica che dovrebbero essere tenute di conto e che, secondo gli oppositori più fermi all'evento, dovrebbero disincentivare la sua realizzazione:

- 1) il rischio dell'eccessivo indebitamento della città ospitante;
- 2) la sottrazione di risorse che i Giochi determinano a danno di progetti alternativi più efficaci da un punto di vista sociale;
- 3) l'inequiva distribuzione di benefici derivanti dai Giochi a vantaggio delle classi più ricche e a danno di quelle più povere;
- 4) la creazione di posti lavoro prevalentemente temporanei;
- 5) la minaccia che i Giochi possano aumentare il costo della vita nella città ospitante.

I seguenti punti verranno trattati in modo più accurato nei paragrafi successivi, nei quali costi e benefici verranno analizzati confrontando le ragioni dei sostenitori e degli oppositori alla manifestazione, attività –questa - necessaria al fine di valutare in modo corretto un qualsiasi Grande Evento Sportivo. Ritornando all'ultima delle 4 fasi identificate da Shoal (quella della “sostenibilità”), i mega Eventi possono essere visti come un punto d'incontro tra i bisogni culturali e economici di una popolazione e, se essi hanno successo, possono avere conseguenze positive in termini di turismo, rinnovamento industriale e investimenti interni (Roche, 1994).

È chiaro dunque che gli obiettivi dei Paesi ospitanti vanno ben oltre il medagliere e si estendono verso effetti più ampi e vari, misurabili sotto il profilo economico, ambientale, socioculturale e sportivo (Ritchie, 1984; Ritchie & Aitken, 1985).

In altre parole, l'impatto in questione può andare ben oltre i meri benefici finanziari.

Come è noto, i Giochi Olimpici hanno nel tempo posto sempre maggiore enfasi sul concetto di “Sviluppo sostenibile” (basta guardare ai “*green games*” di Sydney, ai “*Cultural Games*” di Atene 2004, alle “*People's Olympics*” di Pechino 2008 e alle “*One Planet Olympics*” di Londra 2012), definito dall'ONU come “ quello sviluppo che permette il soddisfacimento dei bisogni del presente, senza compromettere la possibilità per le prossime generazioni di soddisfare i propri futuri bisogni”.

Ci si riferisce quindi ad un percorso di sviluppo socio-economico finanziariamente bilanciato, socialmente equo, etico e adeguatamente integrato in una prospettiva ecologica di lungo termine.

Esso è quindi funzione di tre dimensioni: economica, sociale e ambientale (Furrer, 2002). Da questo punto di vista, benché sia ampiamente condiviso che i mega-eventi come i Giochi Olimpici possano lasciare eredità importanti alle città e regioni organizzatrici, vi è chi ha lamentato una sostanziale mancanza di attività concrete orientate al perseguimento della sostenibilità (Griethuysen, P. (van) and Hug, P.A., 2001). Ciò, come osserva Furrer (2002) può essere dovuto dall'apparente contraddizione tra i due paradigmi (mega-evento e sostenibilità):

“ L’alta concentrazione dei Giochi in termini di tempo (solo due settimane), di spazio (una sola città organizzatrice) e di investimenti (costi infrastrutturali e di funzionamento nell’ordine di miliardi di dollari) sembrano infatti contraddire i capisaldi dello sviluppo sostenibile, basati sulla distribuzione e condivisione degli impatti ambientali, economici e sociali nel tempo e nello spazio a beneficio di tutti.”

Tuttavia, come sottolinea anche Balderstone (2000), se correttamente orientati e impostati, i Giochi potrebbero essere il fattore scatenante di politiche dei Governi incentrate sullo sviluppo sostenibile:

“Dato che durante i Giochi gli occhi del mondo sono rivolti verso la città organizzatrice, essa diviene il palcoscenico ideale sul quale mettere in mostra principi ed esempi di sviluppo sostenibile.”(Furrer, 2002)

Nonostante in molte aree siano stati compiuti progressi significativi sotto questo profilo (specialmente a partire dall’*Earth Summit* di Rio de Janeiro del 1992, nel quale è stata unanimemente adottata l’Agenda 21), l’implementazione di idee e raccomandazioni politiche è risultata piuttosto rallentata (Griethuysen, P. (van) and Hug, P. A.; 2001).

2.2. L'impatto dei Giochi: la componente tangibile

Come già anticipato, andremo ora ad esaminare innanzitutto gli effetti tangibili associati ad ospitare i Giochi, ponendo enfasi sia sugli elementi di positività (tipicamente evidenziati dai sostenitori dell'evento a vario titolo) che sulle principali criticità, tipicamente denunciate dagli oppositori. Come nota Furrer (2002), ospitare le Olimpiadi non può ritenersi un fatto esclusivamente positivo o esclusivamente negativo: questa è una scelta che presenta un mix di esiti che si vanno poi a riprodurre sulla città e sulla regione ospitante. Gli impatti possono essere fisici, economici, ambientali, sociali, politici, culturali, psicologici e così via. Di seguito verranno elencati alcuni dei principali indicatori utilizzati per misurare il concreto impatto dei Giochi Olimpici.

2.2.1 Benefici e Contraddizioni

2.2.1.1 Principali Benefici Economici

Il beneficio economico al quale si fa maggiormente riferimento quando si parla di Giochi Olimpici è relativo al prestigio che deriva dall'organizzazione dell'evento, prestigio che molto spesso ha permesso la collocazione sulla mappa geografica di città altrimenti sconosciute ai più (Furrer, 2002): eclatante a tal proposito è il caso di Seul 1988 (Cheong Rak Choi & Chul Moo Heo, 2013). In quello specifico caso la Korea fu abile ad attrarre investimenti in infrastrutture, dare vita a nuovi impianti sportivi e a migliorare notevolmente il sistema dei trasporti pubblici, creando linee metropolitane e ampliando le dimensioni dell'aeroporto. Come risultato vennero creati molti posti di lavoro, fatto che contribuì alla nascita di nuove industrie. Inoltre, le Olimpiadi furono un modo per pubblicizzare la Korea e la città di Seul in tutto il mondo e, naturalmente, per incrementare gli arrivi turistici. Da questo punto di vista i Giochi possono essere visti come un catalizzatore per la crescita di un Paese: la riuscita organizzazione di un importante evento crea fiducia nella città favorendo i successivi investimenti (Metropolis, 2002).

La città che viene selezionata per ospitare l'evento riceve 1 miliardo di \$ di contributo dal CIO (nel caso dell'edizione estiva) a sostegno dei costi operativi dell'evento. Tale

ammontare deriva solitamente in buona parte da una % dei diritti televisivi e dai contributi degli sponsor negoziati dal Comitato Olimpico Internazionale. Questo “investimento Olimpico” agisce da calamita anche per altri investimenti pubblici e privati che permettono a loro volta il miglioramento di impianti e infrastrutture. Gli investimenti nei sistemi di trasporto pubblico, ad esempio, migliorando la mobilità di persone e beni, costituiscono un elemento chiave per lo sviluppo sostenibile della città e della sua economia (Furrer, 2002). I Giochi possono essere visti anche come un tentativo della città o della nazione ospitante di attrarre investimenti o stabilire nuove relazioni commerciali (Furrer, 2002). Altri benefici economici attesi sono dati da aumenti di reddito e dei livelli di occupazione locale; con riferimento a quest’ultimo, ad esempio, l’incremento del numero di turisti e la gestione di nuovi impianti sportivi o di nuove o rinnovate strutture alberghiere può dare vita a nuovi posti di lavoro stabili (Furrer, 2002). In alcuni casi (Los Angeles 1984; Seul 1988; Barcellona 1992, etc.) i Giochi Olimpici hanno chiuso i loro conti con un surplus ufficiale, che è andato poi a finanziare (almeno in parte) le comunità sportive locali: le Olimpiadi invernali di *Salt Lake City*, ad esempio, hanno prodotto un utile di 100 milioni di \$ che si è tradotto in un ingente finanziamento per la Utah Athletic Foundation (Salt Lake Tribune, 2002). Anche alcuni microeconomisti hanno sostenuto la tesi della crescita dovuta all’aumento di *awareness* nazionale: Hotchkiss et al. (2003), ad esempio, ha osservato un miglioramento dell’11% dei tassi di occupazione in determinate “Metropolitan Statistical Areas” attigue ad Atlanta nel periodo immediatamente successivo ai Giochi del 1996. Questa analisi di breve periodo è poi stata estesa da Veraros et al. (2004) anche al settore finanziario, prendendo a riferimento i Giochi di Atene 2004; a partire dal ’97 – anno in cui Atene viene proclamata come sede dei Giochi – secondo lo studio si poté osservare un incremento degli Investimenti Diretti Esteri, con un significativo impatto sulla Borsa ateniese (Athens Stock Exchange), sebbene sulla Borsa di Milano si ebbe solamente un impatto minimo. Da un altro lato, è bene notare che alcuni studi, sempre con riferimento all’impatto di breve periodo, indicano esattamente il contrario: secondo Jones (2001), vi è una tendenza, da parte delle città ospitanti, a sovrastimare i benefici economici che dovrebbero derivare dall’evento e ciò rende tali città sistematicamente impreparate a fronteggiare un profitto più modesto o in taluni casi negativo, con conseguenze particolarmente negative sulle allocazioni di spesa e più in

generale sul budget del governo.

Con riguardo a questa tesi, anche Whitson e Horne (2006) sostengono che *“i pochi studi accademici che hanno esaminato l’impatto economico di tali eventi suggeriscono che l’impatto diretto conseguente è sempre inferiore rispetto a quanto la retorica ufficiale in proposito abbia fatto pensare”*.

Sempre a questo proposito, secondo Matheson(2006) gli studi ex-ante possono soffrire in particolare di tre effetti (o sviste):

- a) L’Effetto Sostituzione, che ha luogo quando la spesa locale, più che quella estera addizionale, si riversa sul mega evento in questione. Il risultato è quindi quello di una redistribuzione della spesa locale (che già aveva luogo) piuttosto che quello di una nuova fonte di reddito.
- b) L’Effetto Spiazzamento, dovuto al fatto che un flusso di turisti tende a soppiantare, più che integrare, quello della normale attività turistica della città, minimizzando il relativo differenziale di profitto.
- c) Perdite che possono aversi qualora la spesa turistica, più che finire nei portafogli di quei residenti che, pagando le tasse, hanno in parte finanziato l’evento, tenda ad andare a determinate società extra-cittadine che si siano mobilitate temporaneamente durante l’evento.

Smith (2009), infine, ritiene che i Paesi siano spesso impreparati a gestire i picchi di occupazione che si hanno solitamente durante le varie fasi del processo olimpico (specialmente nei settori turistico e delle costruzioni): di conseguenza, i lavoratori che, terminati i giochi, si ritrovano disoccupati impattano negativamente sull’economia locale. Questa incertezza macroeconomica viene definita in Statistica *“Varianza incrementale dei redditi individuali”*. Anche con riferimento all’impatto economico di lungo periodo, i pochi studi esistenti in materia (PricewaterhouseCoopers (PWC), 2004; Gieseke & Madsen, 2007) documentano un impatto sostanzialmente negativo sulle economie dei Paesi ospitanti. In un’analisi condotta su un periodo compreso tra i 5 e i 7 anni successivi alle Olimpiadi di Barcellona ’92 e Sydney ’00, il *PWC’s 2004 European*

Economic Outlook ha riportato – in entrambi i casi – un acuto rallentamento della spesa per investimenti ed una conseguente riduzione del PIL pro-Capite. Gieseke & Madsen (2007) – come vedremo più avanti nel dettaglio - hanno invece effettuato una comparazione tra le stime ex-Ante fatte con riferimento alle Olimpiadi di Sydney '00 ed una serie di analisi ex-post, rilevando che, nel lungo periodo, i Giochi avrebbero determinato un calo dei consumi prossimo ai 2.1 miliardi di dollari.

Rose & Spiegel nel 2010 hanno condotto uno studio volto a comparare i Paesi candidati con tutti gli altri Paesi non candidati, rinvenendo quello che è parso essere un “effetto Olimpico”. Infatti, secondo quanto risultato dallo studio, i Paesi candidati avrebbero visto un impatto positivo sulle esportazioni nette: secondo gli autori ciò potrebbe essere dovuto a fatto che le città in questione, attraverso la propria candidatura, avrebbero implicitamente segnalato una loro maggiore apertura agli scambi e ai rapporti internazionali o, quanto meno, un maggior desiderio in tal senso. Per dare maggiore supporto a tale teoria, gli autori hanno fatto ricorso ad una serie di dati storici:

“La nostra spiegazione sembra essere coerente con i fatti, almeno ad una prima analisi. Nel Luglio del 2008, Pechino ottenne il diritto ad ospitare i Giochi della XXIX Olimpiade. Solo due mesi dopo, la Cina concluse un importante serie di accordi con la World Trade Organization, formalizzando di fatto il proprio impegno alla liberalizzazione degli scambi commerciali con l'occidente. Anche Roma nel 1955 ottenne il medesimo diritto a ospitare le Olimpiadi del 1960 e, in quello stesso anno, l'Italia avviò il processo che portò alla convertibilità della propria valuta, divenne parte delle Nazioni Unite e, cosa ancora più importante, diede vita agli Accordi di Messina che due anni dopo portarono alla formazione del Trattato di Roma e alla creazione della Comunità Economica Europea (CEE). I Giochi di Tokio del 1964 coincisero con l'entrata del Giappone all'interno del FMI e dell'OCSE. Barcellona vinse la candidatura per le Olimpiadi del 1992 nel 1986, stesso anno in cui la Spagna si unì alla CEE; anche nel caso della Korea, i Giochi di Seul del 1988 coincisero con la liberazione politica del Paese. Queste correlazioni si estendono anche oltre i Giochi Olimpici: Anche i Mondiali di Calcio ospitati in Messico nel 1986 furono paralleli alla liberalizzazione degli scambi commerciali del Paese e alla sua entrata nel GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), predecessore della World Trade Organization.”

Anche basandosi su queste considerazioni, uno studio condotto dall'Università di Berkeley, California (A. Mehrotra, 2011) ha comparato i Paesi che hanno ospitato i Giochi dal 1972 al 1998 (incluso) con i rispettivi “secondi arrivati” nel concorso per la candidatura. Lo studio ha analizzato i relativi andamenti del PIL pro-capite - aggiustati per l'inflazione e opportunamente convertiti in dollari americani – rilevando un trend negativo del suddetto indicatore che partirebbe dai tre anni precedenti alla messa in atto della manifestazione per poi continuare nei 10 anni successivi alla stessa. Questo, secondo l'autore, potrebbe essere dovuto in parte al fatto che il Paese ospitante tende a vivere, durante la fase precedente i Giochi, una temporanea crescita degli investimenti domestici: il successivo ritorno a condizioni di normalità (con riferimento, ad esempio, al livello dei consumi di *asset* domestici) darebbe quindi vita ad un effetto moltiplicatore inverso, in grado di influenzare negativamente l'andamento del PIL pro-capite nel lungo periodo.

2.2.1.2 Benefici Infrastrutturali e di Rinnovamento Urbano

Con la realizzazione dei Giochi è possibile innescare dei fondamentali cambiamenti strutturali nelle città e nelle regioni coinvolte (Furrer, 2002). Le trasformazioni più significative che possono avere luogo in una città Olimpica attengono alla costruzione o alla ristrutturazione di impianti sportivi e arene multifunzionali e alla modernizzazione di sistemi di trasporto e di altre infrastrutture quali rete idrica, fornitura e distribuzione di elettricità, etc.. (Valutazione Economica dei Giochi Olimpici e Paralimpici –Roma 2024, 2016). Questi cambiamenti di lungo periodo possono manifestarsi in forme diverse, quali maggiore capacità degli aeroporti, nuove strade o linee ferroviarie, nuovi e migliori sistemi di trasporto pubblico, ampie strutture utilizzabili per convegni, etc. (Furrer, 2002). Tutto ciò, unitamente alle nuove strutture alberghiere, oltre a migliorare notevolmente la vita quotidiana dei residenti locali, rappresenta anche un lascito significativo per il turismo a livello locale, regionale e nazionale “*innalzando gli standard infrastrutturali ad un livello adatto agli standard internazionali*” (Essex, S. and Chalkley, B., 1999).

Molti esempi nel corso della storia Olimpica hanno mostrato come i Giochi siano un'opportunità non trascurabile di rinnovamento urbano (Furrer, 2002). Nel caso di Barcellona '92, ad esempio, le Olimpiadi hanno lasciato in eredità un tratto di lungomare – lungo 5.2 km – completamente rinnovato, in grado di offrire ora numerose opportunità di tempo libero e svago a residenti e visitatori. Un'esperienza simile è stata vissuta anche nell'ambito delle Olimpiadi di Atene, attraverso la riqualificazione della zona litoranea del Faliron. Anche a Sydney 2000, tra l'altro, il parco Olimpico di *Homebush* è stato realizzato bonificando un'area industriale dismessa e piena di rifiuti tossici; esso, con ogni probabilità, è destinato a diventare il più importante centro sportivo e ricreativo della città. Le spese in infrastrutture, tuttavia, possono rappresentare anche uno dei maggiori inconvenienti in questo frangente. *Jones Lang LaSalle*, in uno studio sull'impatto di lungo periodo delle Olimpiadi affermò:

“molti progetti infrastrutturali proposti vengono discussi per anni, ma le Olimpiadi forniscono spesso il giusto impulso per la loro realizzazione. Fortunatamente, molte città hanno imparato dagli errori commessi in precedenza dalle città ospitanti e provvedono ora a minimizzare gli investimenti in strutture temporanee, massimizzando invece i progetti più a lungo termine”(2001).

Come discusso precedentemente, la spesa in conto capitale destinata alle infrastrutture viene spesso giustificata facendo riferimento a taluni benefici percepibili nel periodo post-Olimpico (es. aumento del PIL). Come osserva Steven Rosenblum (2009) : *“a volte questi costi non vengono inclusi tra i “costi delle Olimpiadi” e vengono quindi ignorati o collocati tra le spese operative della città ospitante. Nei casi in cui questi costi vengono inclusi, si sostiene che essi promuovano lo sviluppo infrastrutturale della città e lascino un'eredità durevole in tal senso. Si sostiene anche che il Villaggio Olimpico possa essere riutilizzato per dare vita a complessi di alloggi a prezzi molto accessibili, producendo dunque un beneficio aggiuntivo”*. In aggiunta, si possono vantare anche miglioramenti dei sistemi di trasporto locali, quali ad esempio i nuovi aeroporti di Atene e Pechino, entrambi realizzati in vista delle Olimpiadi del 2004 e del 2008, rispettivamente. Quando si parla di Olimpiadi e interventi infrastrutturali, si parla (S. Rosenblum, 2009) inoltre spesso del vantaggio derivante dal fatto che essi vengano realizzati prima del dovuto (o vengano realizzati invece di non essere svolti), adducendo

quindi alle Olimpiadi un ruolo di spinta in tal senso: secondo questa prospettiva, le Olimpiadi offrirebbero il giusto incentivo ai politici per realizzare opere sottovalutate, che altrimenti potrebbero non avere luogo, o essere realizzate con molto ritardo. In ogni caso, anche questi plausibili benefici presentano degli inconvenienti (S. Rosenblum, 2009). Un primo inconveniente derivante da queste strutture di ultima generazione attiene agli elevati costi di realizzazione che possono dar luogo a strutture relativamente poco utilizzate al termine dei Giochi (i c.d. "white elephants"). Con questo termine ci si riferisce essenzialmente al sovra-dimensionamento degli impianti e delle strutture Olimpiche, progettate tenendo conto dell'afflusso di partecipanti che solitamente si ha durante l'evento (Furrer, 2002). Un primo scopo di queste strutture è proprio quello di fare da 'vetrina' alla potenza economica e alle capacità ingegneristiche locali; tuttavia ciò può mettere in secondo piano le politiche di pianificazione urbana di lungo periodo e le reali esigenze dei residenti locali in termini di svago, cultura, etc. L'esempio più eclatante a questo proposito è sicuramente quello della Cina e di Pechino 2008: dopo la conclusione delle Olimpiadi di Pechino 2008, la Cina esaminò la fattibilità della conversione del Villaggio Olimpico in un complesso di parchi divertimento e centri commerciali che potesse permettere la copertura dei costi sostenuti per la costruzione degli impianti attraverso profitti alternativi (Lee, 2011); lo stadio principale ('Niechao' o Bird's Nest) sarebbe divenuto un enorme centro commerciale gestito dal consorzio Jungshin, che aveva condiviso il 42% dei costi di costruzione (circa 423 Milioni \$); la piscina Olimpionica sarebbe divenuta un parco acquatico e la sala di scherma sarebbe stata trasformata in una sala conferenza da circa 6,000 posti (Lee, 2011). Tuttavia, al contrario delle attese del governo cinese, il WaterCube del 2011, costato 99.29 milioni di CNY (16 milioni \$) fruttò ricavi per solo 88 milioni di CNY (14 milioni \$), con una perdita netta di 11 milioni di CNY (1.8 milioni \$) (Wang Wen, 2012). Contemporaneamente, anche il "Bird's Nest" mostrò un declino di quasi il 50% di visitatori rispetto all'anno precedente (Wang Wen, 2012). Inoltre, situazioni anche più serie possono ravvisarsi con riferimento ad altre strutture minori presenti nel villaggio olimpico (SBS News, 2012). Un'altra tipologia di "elefante bianco" è costituita dalle nuove strutture alberghiere appositamente costruite per i Giochi. L'eccesso nell'offerta di stanze che può realizzarsi dopo la fine dei Giochi può infatti produrre danni rilevanti per l'industria alberghiera della città e della regione di riferimento. Un secondo

inconveniente è rappresentato invece dai costi di manutenzione degli impianti realizzati, che spesso possono risultare molto elevati: nel caso di Sydney, ad esempio, strutture di questo tipo costano ogni anno 32 milioni di dollari aggiuntivi ai contribuenti (S. Rosenblum, 2009). Se si parla di riconversione dei villaggi in soluzioni di alloggio “strategiche”, si deve tenere conto, come nel caso dei trasporti pubblici, che interventi di questo tipo richiedono elevate – e costosissime – capacità di progettazione (Berg, 2008). L’utilizzo delle Olimpiadi come giustificazione per la realizzazione di progetti infrastrutturali è poi un argomento piuttosto debole, dal momento che queste strutture potrebbero essere realizzate in ogni caso e, qualora esse non avessero il supporto necessario, è anche plausibile che esse non siano realmente necessarie (i fondi potrebbero magari essere destinati ad altri utilizzi alternativi di maggiore importanza) (Rosenblum, 2009). In linea generale, i Giochi non dovrebbero comunque essere utilizzati come una *“scusa per condurre i normali affari dei governi municipali”* (Berg, 2008). Infine è bene notare che i Giochi, per via dei tempi ristretti e degli ingenti quantitativi di denaro che richiedono, potrebbero portare ad accelerazioni forzate della realizzazione dei progetti infrastrutturali ad essi collegati, portando a risultati anche disastrosi. Un caso esemplare è quello del *Montreal-Mirabel International Airport* che, sebbene venne accolto in principio con entusiasmo, si rivelò poi nel tempo una completa delusione (Rosenblum, 2009). Complessivamente, due delle maggiori criticità originate dalla spesa in infrastrutture sono rappresentate dai ritardi che questa può causare in altri progetti di interesse pubblico e dai costi opportunità cui essa può dare luogo. Progetti di questo tipo, come già menzionato, possono infatti determinare il drenaggio di risorse da programmi sociali quali realizzazioni di abitazioni ‘low-cost’, assistenza sanitaria pubblica e educazione pubblica, determinando un’allocazione a svantaggio degli individui più poveri – che sono tipicamente i principali beneficiari di queste iniziative – e a vantaggio dei più ricchi. A difesa del tutto, il report Olimpico ufficiale sulle Olimpiadi di Sydney ha affermato:

“Molti dei miglioramenti apportati a sistemi di trasporto e infrastrutture pubbliche sono stati realizzati non in quanto investimenti necessari ai Giochi: essi devono essere intesi come un catalizzatore, una pietra miliare per il cambiamento. L’opportunità per Sydney di ospitare i Giochi in coincidenza con la fine del 20esimo secolo e con l’inizio del nuovo millennio ha dato maggiore impulso a questi processi, ponendo la città sotto

i riflettori del mondo intero.” (Official Report of the XXVII Olympiad Volume 1: Preparing for the Games, 2001).”

Ad ogni modo, come osservato da Rosenblum (2009): *“spesso si commettono errori nel tenere conto dei benefici per i residenti locali. Le infrastrutture di cui i residenti possono beneficiare nel modo più diretto spesso costituiscono una vera e propria alternativa rispetto a quelle realizzate per la manifestazione. Per esempio, durante i Giochi di Pechino, ebbe luogo un’evacuazione forzata di residenti per permettere la costruzione della strada che avrebbe condotto all’aeroporto (un’occorrenza che avviene sovente nel corso della fase di preparazione ai Giochi). Invece di dare luogo a tutto ciò, Pechino avrebbe potuto posizionare e progettare l’infrastruttura in modo da non danneggiare i residenti e costringerli ad abbandonare le proprie abitazioni. Non sono solamente i cittadini, tra l’altro, a dover sopportare questo genere di detrimenti, ma l’intera regione di riferimento che si può trovare a dover sacrificare possibili opportunità di miglioramento auto-sufficiente.”*

- CONCENTRAZIONE SPAZIALE E TEMPORALE DEGLI INVESTIMENTI
INFRASTRUTTURALI

Quando si parla degli investimenti infrastrutturali direttamente - e indirettamente - collegati alle Olimpiadi, due principali criticità (con ampi riflessi sia sul profilo organizzativo della manifestazione che su quello finanziario) attengono alla concentrazione di tipo spaziale e temporale che tipicamente affliggono questo tipo di investimenti. Con riferimento alla concentrazione spaziale, i principi dello sviluppo sostenibile tendono a evidenziare la necessità di dover disperdere impatti e investimento nel tempo e nello spazio con lo scopo di minimizzare le pressioni sull’ambiente ed evitare squilibri nelle allocazioni di risorse e benefici tra i membri di una data comunità. Come osserva Furrer (2002):

“Affinché una città possa integrare con successo il concetto di Giochi Olimpici nella sua politica di pianificazione urbana di lungo periodo, è necessaria una grande attenzione per controbilanciare la tendenza postmoderna alla polarizzazione socio-

spaziale urbana, evitando così la segregazione spaziale e la creazione di ghetti e di enclave urbane.”

Se da un lato un *cluster* di sedi permette un più facile raggiungimento e sfruttamento di economie di scala e di scopo, agevolando anche la soddisfazione di talune necessità organizzative, esso può andare contro le logiche di equa distribuzione di costi e benefici presso la comunità ospitante. È quindi necessario definire correttamente l'impostazione spaziale e la distribuzione delle sedi e delle altre strutture olimpiche, in modo da garantire la soddisfazione dei bisogni futuri dei residenti. Le nuove installazioni sportive, infatti, devono necessariamente essere inserite in una visione di lungo termine che favorisca lo sviluppo urbano dell'area cittadina che li ospita: proprio a questo proposito è necessario prestare grande attenzione all'utilizzo di strutture provvisorie. Quando si vanno a stimare gli impatti che i Giochi Olimpici hanno sui territori ospitanti, è necessario tenere conto anche dell'orizzonte temporale durante il quale questi vengono realizzati. Se da un lato è vero, infatti, che i Giochi possono fornire un impulso notevole alla realizzazione di numerose opere infrastrutturali – molte delle quali utili alla città a prescindere dalla realizzazione o meno dell'evento – è anche vero che, in questo specifico frangente, gli organizzatori sono di fatto costretti a rispettare numerose *deadline*, le quali tendono ad accelerare notevolmente i tempi di consegna. Tutto ciò ha come effetto primario quello di accelerare gli studi di impatto, le procedure di pianificazione, la consultazione pubblica e la fase di costruzione vera e propria, rischiando tra l'altro di impedire l'adozione di soluzioni maggiormente rispettose dell'ambiente.

2.2.1.3 Benefici Ambientali

Sebbene da un lato i Giochi Olimpici possano rivelarsi un propulsore per nuovi interventi infrastrutturali e pongano pressioni maggiori sull'ambiente, sotto forma di aumenti del traffico cittadino, aumenti dei consumi idrici e della produzione dei rifiuti, essi possono comunque apportare numerosi benefici all'ambiente locale (Furrer, 2002). Esempi tipici possono essere costituiti dall'adozione di nuovi standard nell'industria delle costruzioni, dall'adozione di fonti di energia rinnovabili, innovazioni in tecnologie più pulite, miglioramento nella gestione delle acque potabili e di quelle di scarico, nuovi

sistemi di gestione dei rifiuti e dalla diffusione di programmi di educazione ambientale (Furrer, 2002). Emblematico a tal proposito è il caso di Pechino 2008, città caratterizzata da un alto livello di inquinamento atmosferico principalmente dovuto alla compresenza di traffico, combustione di combustibili fossili, industrie e attività di costruzione concentrati in livelli nettamente superiori alla media (Schleicher et al., 2013). Nel 2008 la città ha dovuto ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici e l'inquinamento dell'aria è stato fonte di non poche polemiche e preoccupazioni, sia dentro che fuori dal Paese. Proprio per questa ragione il governo cinese, congiuntamente all'amministrazione della città, ha introdotto una serie di misure volte al miglioramento della qualità dell'aria. Queste misure hanno riguardato riduzioni dei livelli di traffico, aumenti dei trasporti pubblici, aumenti della vegetazione, creazione di parchi, adozione di tecniche di produzione più pulite e anche chiusure di alcune industrie per determinati periodi di tempo (Fang et al., 2009). Il raggio dell'area colpita si estendeva per circa 150 Km oltre Pechino (Cernak & Knutti, 2009). Per molte fabbriche site nell'area gli standard legati alle emissioni vennero innalzati in modo netto e molte fabbriche, specialmente quelle che superavano determinati fabbisogni di carbone, vennero spostate in altre province: a ben 19 industrie, ad esempio, venne ordinato di ridurre le emissioni del 30% (Stone, 2008). Molti impianti di produzione di materiali da costruzione vennero invece chiusi del tutto durante il periodo Olimpico e molte attività di costruzione vennero interrotte (Wang et al., 2010a). Successivamente venne implementato uno schema di controllo sulle emissioni dei veicoli: durante il periodo 1- 20 Luglio 2008 venne proibita la circolazione a tutti i veicoli che non raggiungevano lo standard Euro 1 (Wang et al. 2010), mentre dal 20 Luglio al 20 Settembre 2008 venne applicato il regime delle targhe alterne per diminuire i volumi di traffico e i conseguenti livelli di inquinamento. Il divieto di circolazione venne esteso anche al 70% delle auto del governo (Zhou et al., 2010). Inoltre, a partire dal 2008, il contenuto di zolfo all'interno dei carburanti per auto venne portato al di sotto dei 50 ppm (Zhou et al., 2010). Vennero anche aumentati la pulizia e il lavaggio delle strade, in modo da ridurre la dispersione di polveri (Fan et al., 2009). I trasporti pubblici vennero promossi attraverso nuove linee di bus a consumo di gas naturale compresso (Zhou et al., 2010), mentre la rete metropolitana venne estesa dai 42 Km iniziali di lunghezza del 2001 (periodo in cui la città venne selezionata) ai 200 km del 2008 (Liu

et al., 2008). La circolazione quotidiana di veicoli da trasporto leggero e pesante venne ridotta rispettivamente del 30% e del 54%, mentre quella di taxi e bus venne incrementata rispettivamente del 30 e del 10% (Zhou et al., 2010). Uno studio, in particolare, ha misurato l'effetto prodotto da queste misure sulla composizione chimica delle particelle atmosferiche e sulla concentrazione di metalli nell'aria durante il periodo delle Olimpiadi (Schleicher et al., 2013) mostrando una netta diminuzione dell'inquinamento dell'aria. Anche un recente articolo della NASA, intitolato “*New Satellite Data Reveal Impact of Olympic Pollution Controls*”, affermò che:

“le restrizioni sulle emissioni hanno avuto un effetto notevole; durante i due mesi in cui esse furono applicate, i livelli di diossido di azoto – gas nocivo risultante dalla combustione di combustibili fossili (automobili, camion, stabilimenti industriali, etc.) – diminuì di circa il 50%. Anche i livelli di monossido di carbonio, allo stesso modo, scesero di oltre il 20% (Violand, 2009). Le principali critiche in merito a queste misure attengono al fatto che tali attività tendano a rimanere confinate al periodo dei Giochi, tendendo quindi ad arrestarsi dopo la loro conclusione: una volta che le autorità eliminano le restrizioni, i livelli tendono ovviamente a tornare quelli di sempre. Come osserva Rosenblum (2009),:

“I costi necessari per pulire l'ambiente sono inoltre enormi: si pensi che Pechino spese una cifra approssimativamente pari a 19 milioni \$, nel corso dei 7 anni precedenti le Olimpiadi, proprio a questo scopo. Complessivamente, quindi, l'influenza Olimpica sul miglioramento dell'ambiente locale può portare con se costi molto più grandi dei relativi benefici percepiti. È anche doveroso notare come l'occorrenza dei Giochi produca di per se stessa danni ambientali e sprechi molto significativi, determinati principalmente dalla costruzione di nuove infrastrutture (cui conseguono ingenti emissioni di monossido di carbonio).”

2.2.2 Analisi ex-ante ed ex-post; un confronto: il caso Sydney 2000

Nel corso di questa rassegna circa i principali indicatori ‘tangibili’ dell’impatto che i Giochi Olimpici hanno sui territori ospitanti, è stato possibile osservare anche una serie di ‘ombre’ e contraddizioni intorno al potenziale valore di questa manifestazione.

Già Preuss (2002), d’altronde, aveva notato come le dimensioni economiche dei Giochi fossero strettamente legate al livello di sviluppo e alla grandezza della città ospitante (che è tenuta ad adattare le proprie infrastrutture alle esigenze dell’evento).

Come già osservato in precedenza, dalla letteratura corrente emerge un discreto numero di modelli utilizzabili per calcolare la componente tangibile dell’impatto Olimpico: si va dal modello Input-Output proposto da Wagner (1997) ai modelli di Equilibrio Generale Computabile (CGE), impiegati ad esempio dal governo del New South Wales e dal CREA (Center for Regional Economic Analysis) nel 1997 per effettuare una stima ex-ante sull’impatto delle Olimpiadi di Sydney.

Secondo alcuni autori (es. Mathieson & Wall, 1992; Fletcher, 1999, Baum & Mudambi, 1999; Tribe, 2005) vi sono numerosi problemi associati al calcolo degli impatti economici sotto il profilo dell’industria turistica, molti dei quali sono legati alla difficoltà di stabilirne oggettivamente i confini. Vi sono poi altri problemi legati alla misurazione degli impatti economici in generale: essi possono riguardare la scorretta applicazione o comprensione dei multipli, una fallace identificazione della regione da studiare, l’inclusione di spese effettuate anche da soggetti locali, una scorretta quantificazione dei benefici economici, etc. (Crompton, 1995). Spesso, tra l’altro, gli studi tendono ad adottare consapevolmente gli errori sopracitati in modo da giustificare una determinata richiesta economica agli sponsor. Crompton (2006) nota come tale problema sia rimasto immutato negli anni, sebbene qualche studio abbia modificato la propria terminologia per continuare a dar seguito a questa pratica.

È bene notare, inoltre, che lo scopo di chi commissiona questi studi è solitamente quello di ospitare i giochi (Kasimati, 2003; Crompton, 2006). Tutto questo dà spesso vita a studi “difettosi”, idonei a generare confusione nei confronti di quelli che vogliono conoscere il reale impatto economico di questi eventi (Kirkup & Major, 2006).

Come osservò Cashman (2002), i budget olimpici hanno una forte connotazione politica e sono tipicamente inaffidabili. Anche oggi continua ad esservi un gran dibattito circa la

validità di questi studi e si ritiene che, per via degli interessi in gioco, gli stessi tendano ad esagerarne i possibili riflessi positivi.

È proprio per superare queste perplessità che si rende necessaria un'analisi ex-post dell'evento: per lungo tempo si è prestata poca attenzione alle conseguenze post-game di lungo periodo e all'eredità lasciata dai Giochi e da altri eventi simili.

Proprio per facilitare la trasmissione di una “conoscenza olimpica” in tal senso, lo IOC ha commissionato all'ISSTA (International Sport Science Technology Academy) lo sviluppo di uno strumento di analisi per le conseguenze di tipo economico, sociale ed ambientale su un orizzonte temporale di 11 anni. Lo studio in questione ha inizialmente preso il nome di “Olympic Games Global Impact project” (OGGI) – successivamente ribattezzato “OGI” - i cui obiettivi principali sono quelli di:

- misurare l'impatto generale dei Giochi,
- assistere le città candidate e le future città ospitanti,
- identificare potenziali di sviluppo e quindi massimizzarne i benefici,
- creare un benchmark con il quale comparare le future olimpiadi, in modo da diagnosticare più facilmente casi di successo ed insuccesso.

Ad oggi, il primo studio di questo tipo è stato effettuato su Pechino 2008 (sebbene esso non possa coprire tutti e 11 gli anni previsti), mentre i primi studi completi si avranno per le Olimpiadi di Vancouver 2010 (invernali) e di Londra 2012 (estive).

Tyrrel & Johnston (2006) hanno osservato che, fatta eccezione per la spesa proveniente dal turismo internazionale indotto, le altre fonti di guadagno direttamente imputabili all'evento tendono ad esaurirsi entro un anno dalla fine dello stesso.

A questo proposito, il DCMS (2006) stima che tra il 50 e il 75 % dei benefici economici netti di Londra 2012 saranno accumulati nel periodo che va dai 7 ai 10 anni dal termine dei Giochi.

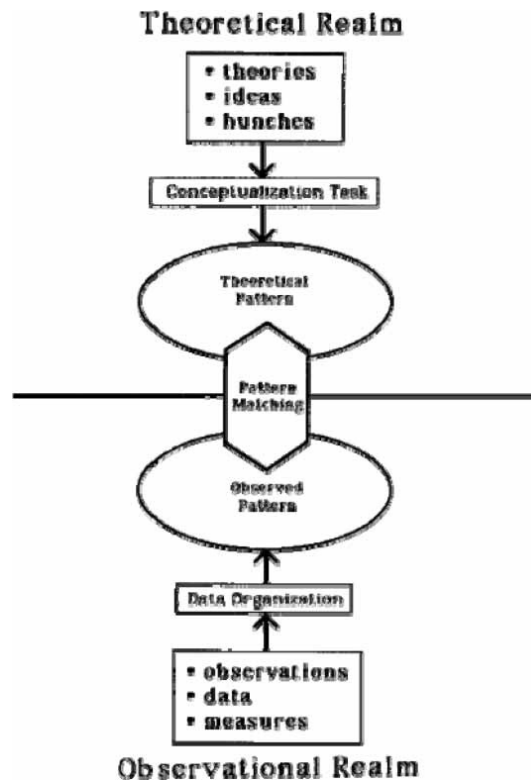
Questi risultati esprimono la centralità che il turismo in questo genere di valutazioni, tuttavia devono essere trattati con la dovuta cautela: Chalip (2002) ritiene che nel periodo post-Olimpiade la sfida centrale sia, appunto, capitalizzare su tutto ciò che si è guadagnato (in termini di notorietà e rilevanza del Brand territoriale) ospitando la manifestazione.

Sebbene ad oggi non siano ancora disponibili risultati ufficiali con riferimento al progetto in questione, uno studio del 2006 (Kirkup & Major, 2006) ha esaminato i

report *pre-Games* e li ha confrontati con una serie di analisi ex-Post. Al momento in cui lo studio è stato effettuato erano passati 6 anni dai Giochi di Sydney, periodo sufficiente ad offrire numerosi spunti di discussione circa le differenze tra i risultati economici predetti e i risultati effettivamente conseguiti: è interessante notare, tra l'altro, come i Giochi di Sydney siano stati acclamati come i primi in grado di sfruttare appieno l'impatto economico dell'evento. I dati statistici sono stati raccolti prendendo a riferimento lo stato del New South Wales e i confinati stati di Victoria e Queensland e, per evitare eventuali distorsioni, si è ricorso ad un ampio *range* di fonti, specie per i dati più sensibili (Kirkup & Major, 2006).

Lo studio procede seguendo una tecnica denominata “explanation building pattern matching” che, in sostanza, esamina ed elenca le relazioni tra teoria ed osservazioni empiriche. Di fatto ha luogo un tentativo di collegare due schemi: il primo schema è teorico (parte superiore della figura 6), mentre il secondo è empirico (parte inferiore della figura 6). L'insieme delle teorie e delle impressioni - che in questo caso corrispondono alle previsioni formulate dagli studi ex-ante - viene traslato in uno specifico modello, corrispondente ad un background teorico ben definito. Lo scopo del modello è quindi quello di verificare la presenza di un'eventuale corrispondenza tra di esso e il “regno delle osservazioni”, nel quale sono contenuti tutti i dati, le misure e tutti gli altri elementi di carattere empirico.

Figura 6. – Il Pattern Matching Model (Trochim, 1989)



I principali limiti di questo studio dipendono dalle informazioni disponibili, spesso distorte dalle finalità di chi ha commissionato gli studi dai quali esse derivano e da tutte quelle influenze esterne che condizionano i vari impatti e li rendono difficilmente comparabili con quelli di altre città ospitanti.

- PREVISIONI

Le ricerche pre-evento disponibili indicavano un beneficio netto derivante dall'ospitare le Olimpiadi: nello specifico era stato predetto che Sydney avrebbe ottenuto un'iniezione economica pari a 7.3 miliardi di dollari, come compenso per aver ospitato l'evento (Waite, 1999). Inoltre si stimò un incremento dello 0.5% del PIL nella regione del New South Wales, prendendo in considerazione un periodo di costruzione di 6 anni (New South Wales Treasury, 1997). La tabella 10 sintetizza i principali impatti economici riportati da tre studi precedenti i Giochi (Andersen, 1999; NSW Treasury,

1997; KPMG, 1993), mentre la tabella 11 riporta nel dettaglio il report della NSW Treasury e mostra gli impatti stimati delle Olimpiadi sulla regione e sull’Australia in 3 scenari: prima dei Giochi, durante i Giochi e dopo i Giochi.

Tabella 11. – Sommario delle analisi ex-Ante delle Olimpiadi di Sydney 2000

DATI PREVISIONALI	Andersen	NSW Treasury	KPMG
Sponsor dell’Analisi	Sydney OOC	NSW Treasury	Comitato Promotore Sydney
Incremento PIL Australia	6.5 miliardi \$	6.4 miliardi \$	7.3 miliardi \$
Incremento PIL NSW	5.1 miliardi \$	6.3 miliardi \$	4.6 miliardi \$
Arrivi Internazionali in Australia	1.5 milioni	2.3 milioni	1.3 milioni
Incremento Spesa Turistica	2.7 miliardi \$	4.3 miliardi \$	3 miliardi \$
Nuovi posti-lavoro (Australia)	90,000	98,700	156,198
Periodo di riferimento	1994 - 2006	1994 - 2006	1991 - 2004

Fonte: adattamento da Kasimati (2003).

Tabella 12. – Impatto stimato delle Olimpiadi di Sydney 2000 : Media annua per periodo.

		PIL (Milioni \$ 95-96)	Consumi reali delle famiglie (Milioni \$ 95-96)	Occupazione (posti-lavoro annui '000)
Fase Pre-Games 94/95-99/00	NSW	750	350	10.1
	AUS	775	275	11.1
Anno dei Giochi 2000-2001	NSW	1700	350	24.0
	AUS	1550	525	29.4
Fase Post-Games 01/02-05/06	NSW	400	375	3.0
	AUS	425	650	0.4

Fonte: Adattamento da New South Wales Treasury (1997).

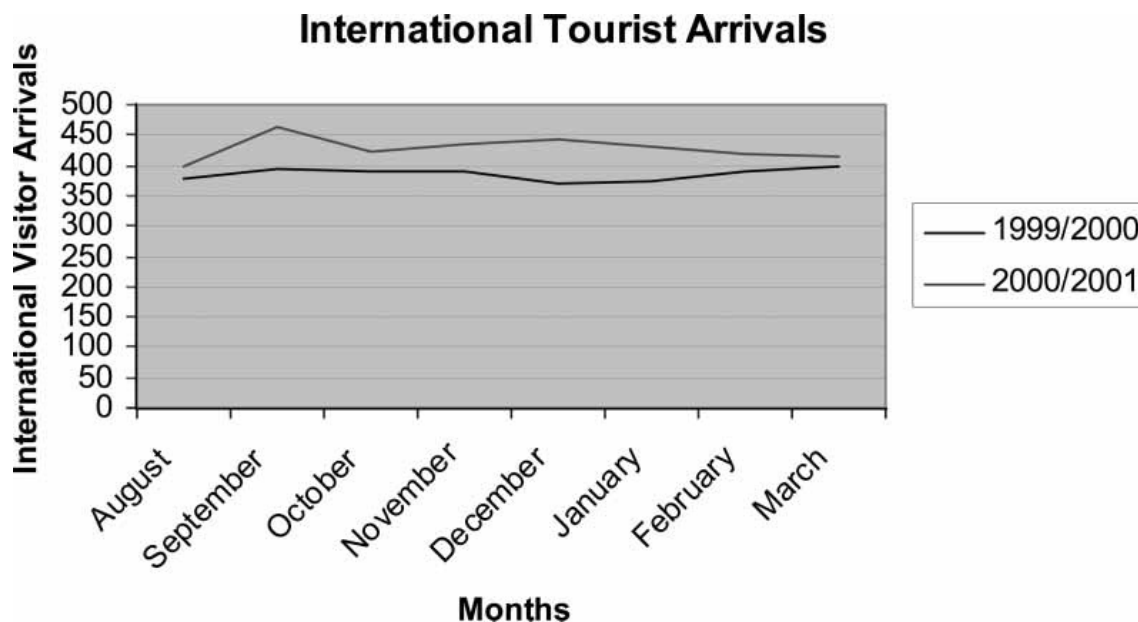
- **RISULTATI EFFETTIVI**

Secondo Michael Egan, tesoriere del New South Wales, il costo totale dei Giochi fu di 6.5 miliardi di dollari (Haynes, 2001, citato in Kirkup e Major, 2006). Un report di Pricewaterhouse Coopers commissionato dal governo, inoltre, ha sintetizzato in tal modo i principali benefici che avrebbero compensato tali costi:

- circa 6 miliardi di \$ di benefici infrastrutturali;
- oltre 6 miliardi di \$ di spesa turistica domestica durante il 2001,
- grande miglioramento del profilo commerciale di Sydney, della regione del NSW e dell'Australia grazie ad un'esposizione globale complessiva del valore di oltre 6.1 miliardi di dollari;
- 1.6 milioni di visitatori addizionali durante il 2001;
- l'attrazione di oltre 110,000 visitatori internazionali specificamente attratti dall'evento.

Preuss (2001), citato nel report, ha fornito una dettagliata analisi circa l'incremento del numero di visitatori durante le Olimpiadi rispetto all'anno precedente, prendendo a riferimento il medesimo periodo.

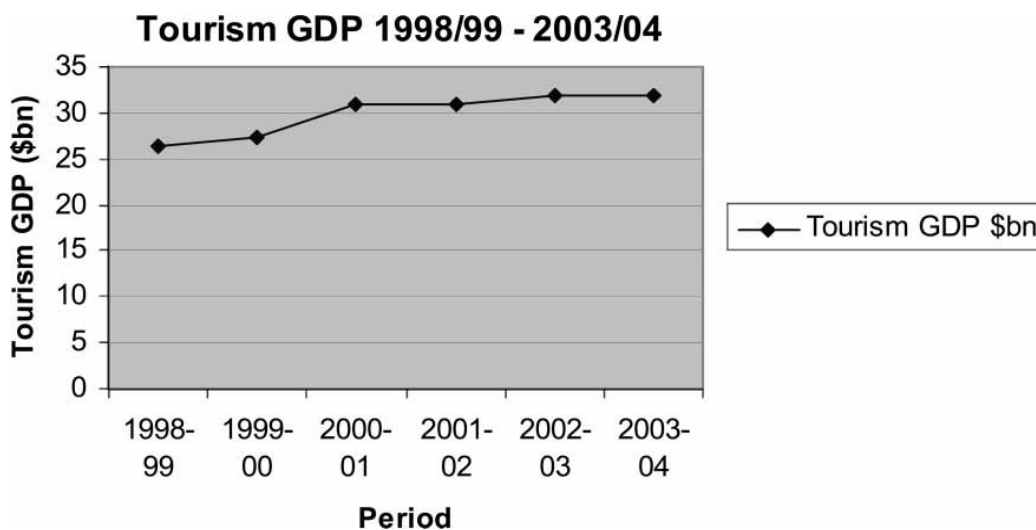
Figura 7. – Comparazione degli arrivi internazionali in Australia('99-'00/'00-'01)



Fonte: Preuss (2001), citato in PriceWaterhouse Coopers (2002).

Come si vede nella figura 7, dal quadro emerge un significativo picco di arrivi durante il mese delle Olimpiadi (Settembre) rispetto all'anno precedente. Evidenze empiriche suggeriscono un aumento del PIL collegato al turismo dai 27.3 miliardi di dollari del periodo '98-'99 ai 30.9 miliardi del periodo '00-'01. In modo simile anche Mintel (2006) ha rilevato un aumento negli arrivi dei visitatori - da 2 a 5 milioni – durante il periodo 1990 – 2004 (con un incremento di circa 472,000 visitatori tra il 1999 e il 2000).

Figura 8. – PIL turistico australiano nel periodo 1998/99 – 2003/04.



Fonte: Mintel (2006).

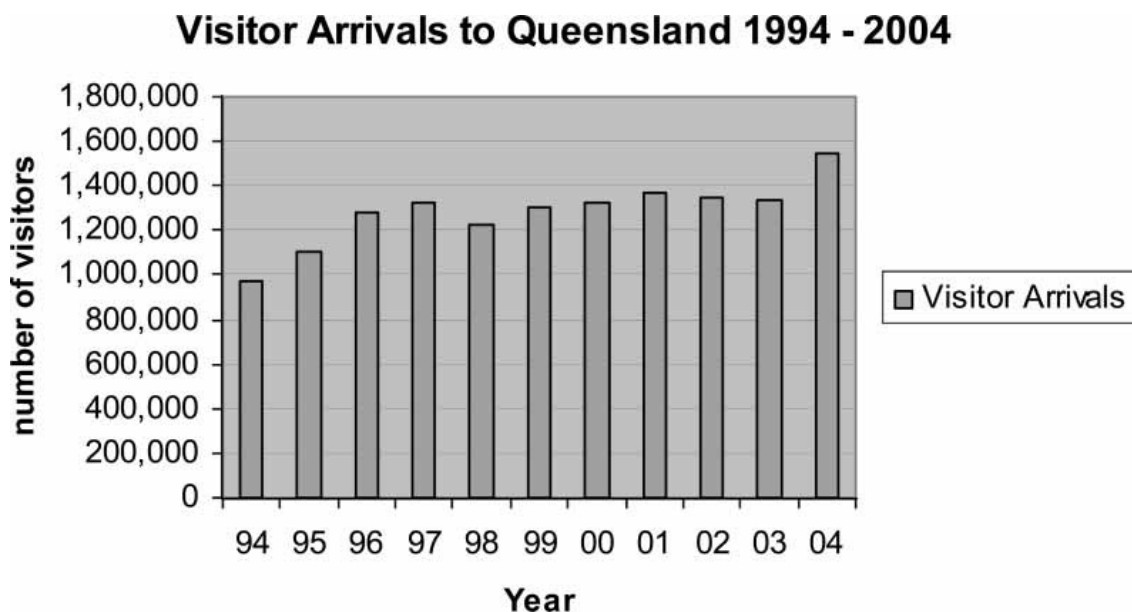
- LO SCENARIO ALLARGATO

Tabella 13. – Indicatori di performance turistica (Victoria, 1994 – 2001).

Misure di Performance	Unità di misura	1994	1998	2001
Pernotti visitatori locali	Milioni	n.d.	55.7	54.5
Pernotti visitatori internazionali	Milioni	11.5	18.2	21.2
Quota di mercato internazionale	%	14	17	17
Numero di visitatori internazionali	Milioni	0.8	1.0	1.1

Fonte: Adattamento da Tourism Victoria (2002).

Figura 9. – Arrivi dei visitatori nel Queensland, periodo 1994 – 2004.



Fonte: Australian Bureau of Statistics (2001).

La tabella 12 e la figura 9 illustrano le performance turistiche delle regioni di Victoria e Queensland con riferimento ai periodi post e pre Olimpici. Oltre a queste tabelle, è bene notare che un altro report effettuato dall'*Australian Bureau of Statistic* (2001) ha evidenziato una crescita nei ricavi e nei tassi di occupazione con riguardo alla città di Sydney, mentre nel resto dell'Australia sono stati ravvisati cambiamenti minimi. Come già osservato in precedenza, uno dei benefici di cui si parla maggiormente quando si dibatte sulla possibilità di ospitare i giochi olimpici, è quello relativo alla maturazione, da parte della città ospitante, di una più solida *Brand Image* e *Brand Reputation* come risultato dell'esposizione mediatica che circonda la manifestazione. Uno studio di PWC (2002) indica a tal proposito che, grazie alle Olimpiadi, lo sviluppo del 'brand Australia' avrebbe subito una notevole accelerazione, stimata su un periodo di 10 anni. L'*audience* televisiva globale dei Giochi, infatti, è stata calcolata intorno ai 3.7 miliardi di spettatori (Tourism Australia, 2001). Per quanto riguarda la visibilità sul web, la compagnia francese *Datops*, incaricata dallo IOC di svolgere una serie di attività di ricerca e monitoraggio sul web, ha registrato un picco molto elevato, durante il periodo dei Giochi, di copertura internazionale degli articoli pubblicati aventi ad oggetto

L’Australia: si pensi che nel Settembre 2000 vennero pubblicati quotidianamente circa 1,100 articoli sul Paese, contro i 100 articoli quotidiani medi registrati nel corso dei mesi ‘normali’. Sebbene la fine dell’evento non abbia determinato la fine della strategia turistica australiana, Fran Bailey, Ministro del Turismo e delle Piccole Imprese dal 2004 al 2007, ha successivamente lamentato il fatto che il Governo del NSW avesse di fatto sprecato l’eredità olimpica, dal momento che, a partire dal 2000, il budget turistico è stato più volte ridotto, cedendo parte degli afflussi alle regioni di Victoria e Queensland.

- ANALISI DEL CASO

I report citati tra i risultati fanno spesso riferimento a termini quali “attività economica” o “iniezione economica” senza però darne una definizione o un significato precisi. È raro, inoltre, che analisi di questo tipo vengano contestate una volta che i Giochi sono finiti. Ciò può essere anche dovuto anche al fatto che i costi di eventi di questo genere – anche se molto significativi – possano essere dimenticati grazie all’atmosfera euforica che circonda la manifestazione (Toohey & Veal, 2000). Sebbene il New South Wales abbia visto crescere il PIL, numerose stime (come osserva Blake nel 2005) hanno evidenziato una perdita nel resto dell’Australia durante l’anno della manifestazione, come è possibile vedere anche dalla tabella 7 mostrata in precedenza. In più, dai tre studi pre-Games effettuati risultano non poche discrepanze, derivanti in primis dalle diverse metodologie e dai diversi approcci utilizzati. Tutto questo mette ancor più in evidenza la soggettività intrinseca di questi studi e la necessità di adottare approcci uniformi di analisi al fine di ottenere una comparazione efficiente tra le varie Olimpiadi e in modo da rendere quindi maggiormente comparabili e affidabili i vari risultati. I primi passi in questa direzione sono sicuramente stati mossi con due studi ex-Ante – Sydney 2000 (NSW Treasury, 1997) e Londra 2012 (Blake, 2005) - nei quali si è ricorso al modello CGE per la stima degli impatti economici.

Sebbene il modello non sia privo di difetti, se nel corso del tempo le analisi continueranno ad utilizzare il medesimo approccio di fondo sarà sempre più possibile effettuare comparazioni standardizzate tra le diverse edizioni delle Olimpiadi.

Ancora oggi, come sottolineato più volte, continua tuttavia a persistere un dibattito circa la validità dei vari studi ex-Ante che, per via degli interessi in gioco, vengono spesso ritenuti inclini ad esagerare i possibili riflessi positivi dell'evento (Cashman, 2002).

La teoria indica inoltre la presenza di difficoltà nel calcolo dei costi associati alle Olimpiadi. Come espresso anche dal modello di Preuss (2002), costi e impatti possono incominciare anche prima di 11 anni dai Giochi e possono protrarsi per un periodo di tempo imprecisato: chiaramente tutto questo crea grandi difficoltà nel calcolo dei costi attuali. Negli studi di Sydney non vi è alcun abbattimento dei costi e nessuna spiegazione di come i costi vengono calcolati. Di conseguenza, sembra che tali report tendano a sovrastimare i benefici derivanti dai Giochi Olimpici, evitando spesso di menzionare costi ed impatti negativi. Sicuramente i risultati certificano una significativa spinta per il PIL legato al turismo, con un aumento di 3.6 miliardi \$ dal periodo 98-99 a quello 2003-04, rafforzando opinione di Tyrrel & Johnston secondo cui l'unico impatto che permane in modo diretto, una volta che i Giochi finiscono, è quello legato al turismo internazionale. Sebbene vi sia stato un incremento dei visitatori in Australia nei 6 mesi successivi all'evento, è significativo notare che, anche con riferimento agli Stati confinanti, tali incrementi sono stati inferiori rispetto agli anni precedenti.

Mentre nel *Queensland* si ha avuto un incremento del numero di visitatori, Victoria ha avuto degli incrementi proporzionalmente inferiori rispetto agli anni passati (tabella 12 e figura 9). In Victoria il numero di turisti nazionali con almeno un pernottamento è diminuito durante il periodo 1998 – 2001, mentre quello dei turisti internazionali è aumentato, anche se in misura inferiore rispetto periodo 1994 – 1998.

Dalla tabella 12 traspare come, durante il periodo delle Olimpiadi, gli arrivi nel Queensland siano aumentati del 2.4%, mentre nel corso dell'anno precedente tale incremento fu del 7.3%. Questi dati sembrano sostenere la versione di Faulkner et al. (1998), secondo cui la scala dell'evento può scoraggiare l'afflusso di determinate tipologie turisti e, in particolare, tende a privilegiare l'afflusso di turisti scarsamente interessati al resto dei prodotti turistici che la città e il Paese possono offrire (il c.d. "turista sportivo").

- CONCLUSIONI

Lo scopo di questa analisi era quello di mostrare come i Giochi siano e saranno sempre destinati ad attrarre critiche, la maggior parte delle quali riguarda i fondi pubblici destinati all'evento.

Nel corso del presente paragrafo si è evidenziata la presenza di impatti tangibili sia negativi che positivi. Quello che è certo è che per massimizzare i primi a scapito dei secondi, le varie analisi economiche devono dotarsi di un sufficiente grado di chiarezza, comparabilità e credibilità. Tutto ciò spinge inoltre a non soffermarsi unicamente sulla componente tangibile dell'impatto Olimpico, ossia su quell'insieme di indicatori e variabili sulle quali le analisi spesso si soffermano, ma anche su tutta una serie di effetti intangibili che i Giochi possono produrre nei confronti dei membri della comunità ospitante. Solitamente, infatti, i Giochi Olimpici vengono valutati concentrandosi su variabili economiche e sulle pesanti eredità che da essi derivano: nuovi e visibili miglioramenti al profilo urbano, nuove strutture con architetture uniche e il rinnovamento di sistemi di trasporto o di intere aree cittadine sono alcuni dei principali elementi ad essere utilizzati come prove dell'impatto positivo dei Giochi. Un gran numero di evidenze statistiche - quali creazione di posti lavoro, incrementi negli arrivi turistici, aumenti significativi del PIL o nuovi investimenti in entrata - viene radunato per evidenziare tutti i possibili benefici di ospitare le Olimpiadi. Numerosi indicatori economici vengono quindi utilizzati per legittimare l'evento come un progetto realmente interessante. Ma che dire a proposito dell'impatto dell'evento sui residenti della città ospitante? Come impattano le Olimpiadi sulle persone locali? Contare il numero di persone che si offre volontaria durante il corso dell'evento serve solo ad accertare il numero di coloro che si mobilitano attivamente per il progetto olimpico, ma non ci dice nulla sulle attitudini e sui sentimenti che vengono provati in generale all'interno delle aree ospitanti (Green & Chalip, 2004). Un obiettivo dichiarato in tempi relativamente recenti è quello di utilizzare le Olimpiadi per promuovere l'attività fisica presso i residenti (Department for Culture, Media and Sport, 2013), ma anche questo tipo di misurazione tende ad essere eccessivamente ristretta e focalizzata.

Occasionalmente, si è sostenuto che i Giochi promuovano l'orgoglio verso la Nazione e il senso di comunità (Waite, 2001), ma raramente si è tentato di accertare in modo

sistematico come i residenti locali percepiscono l'impatto derivante dalla manifestazione (Kaplanidou, 2012). Nel valutare costi e benefici dei Giochi, gli economisti sono talvolta giunti alla conclusione che, sebbene i guadagni siano sproporzionati rispetto ai costi, vi sono delle "eredità" che dovrebbero essere tenute in considerazione. Spilling (1996), per esempio, concluse dai suoi studi sui Giochi di Lillehammer che la mobilitazione della comunità e il sentimento di celebrazione avvertiti potrebbero essere stati il maggior beneficio dell'aver ospitato l'evento, dal momento che la valutazione economica fu inferiore alle aspettative.

Anche Kavetsos e Szymanski (2010) hanno sostenuto che i benefici economici vengono solitamente sovrastimati, ma ciò nonostante il miglioramento di breve termine che si ottiene, con riferimento alla qualità della vita dei residenti locali, può costituire un'eredità sicuramente accettabile per aver ospitato un evento sportivo.

La letteratura esistente fa spesso riferimento al fatto che spesso, in questi casi, i guadagni sono meno tangibili rispetto a miglioramenti infrastrutturali e della bilancia economica (Frew & McGillivray, 2008; Preuss, 2004; Wicker, Hallmann, Breuer, & Feiler, 2012). La presenza di questi fattori è spesso servita come ripiego, in casi nei quali i dati hanno mostrato una netta mancanza di risultati positivi. Proprio per questo motivo queste affermazioni vengono usualmente viste come giustificazioni di politici e organizzatori, poste in essere nel momento in cui le motivazioni economiche vengono meno. Per valutare queste conclusioni in modo più approfondito, nel corso del successivo paragrafo si effettuerà una rassegna dei principali elementi intangibili che possono essere attribuiti alle Olimpiadi che, tra tutti, è sicuramente il Grande Evento Sportivo di maggior rilievo. Anche in questo caso, inoltre, si analizzerà un interessante caso di studio, relativo ad uno dei principali tentativi di misurazione di questi impatti intangibili.

2.3 L'impatto dei Giochi: la componente intangibile

Prima di incominciare la trattazione dei diversi effetti intangibili che un'Olimpiade può apportare al territorio ospitante - e lo studio della valutazione oggettiva degli stessi, per mezzo dei più recenti e diffusi strumenti di misurazione - è fondamentale evidenziare come la componente intangibile del beneficio Olimpico non debba essere concepita come un elemento di importanza secondaria rispetto alle trattazioni economiche: a ben vedere, sono proprio questi elementi intangibili che hanno da sempre ispirato questo evento, tanto nella sua versione antica (quella dei mitici Giochi di Atene, risalenti al 776 a.C.), quanto in quella moderna, basata sugli ideali del Barone de Coubertin. Sono proprio i valori di unità, pace, collaborazione e celebrazione che hanno reso le Olimpiadi ciò che sono ora e ne hanno permesso la diffusione globale, rendendole, nel bene e nel male, il Grande Evento più rilevante del pianeta.

Il prof. Mario Pescante, ex Presidente del CONI e rappresentante permanente del CIO all'ONU – una delle più importanti figure in materia olimpica – ha perfettamente sintetizzato il valore intangibile delle Olimpiadi e dello sport in generale per la comunità durante un recente intervento effettuato presso le Nazioni Unite:

“inizio il mio intervento con un ricordo che, in un certo senso, fa da cornice alla conferenza e spiega il senso di tutto quello che sto per dire. È la storia di un giornalista iracheno, che conobbi a Roma durante la prima visita al CONI, della delegazione del ricostituito CNO dell'Iraq.

Rafid era il suo nome ed era il responsabile della stampa.

Qualche tempo dopo il nostro incontro, Rafid inviò un articolo che aveva scritto per un giornale giordano, il giorno dopo che l'Iraq aveva vinto per la prima volta la Coppa d'Asia di calcio. Queste le sue parole:

<<Non so se l'attaccante Mahmood sia sciita, sunnita o curdo. Né quali lutti la sua famiglia abbia patito sotto la dittatura di Saddam o in questi anni di guerra civile. Mi basta sapere che è iracheno e che con quel colpo di testa, al ventottesimo minuto, ci ha regalato qualche ora di entusiasmo mai conosciuto. I tifosi esultanti che ieri hanno occupato le piazze di Baghdad, Bassora, Mosul e di altre città, da nord a sud, da est a ovest, meritano il rispetto di tutto il mondo. Nessuno, nessuno sospettava che qualcuno avesse potuto farsi esplodere o colpire persone, durante i festeggiamenti per la vittoria della propria squadra.

Si, d'accordo, non passerà molto tempo prima della prossima autobomba e la guerra, cui siamo troppo abituati, non verrà certo risolta dalla Coppa d'Asia di calcio. Tuttavia quel gol di Mahmood vi deve commuovere, qualunque sia la vostra opinione sulla nostra tragedia. Perché quell'uno a zero ci ha fatto dimenticare, anche se solo per qualche giorno, le nostre divisioni di razza, di religione, di ideologia politica. >> [...] Non sono le barriere geografiche che separano in natura i luoghi del mondo, che rendono impossibili le buone relazioni. Sono invece i fondamentalismi politici, le discriminazioni etniche, le intolleranze religiose, la misconoscenza delle ragioni altrui. Sono queste le barriere, meno visibili, ma spesso invalicabili che producono le faziosità che degenerano nel fanatismo più spietato e nelle cieche contrapposizioni. Lo sport, di fronte alle barriere e ai muri, può rappresentare un grande ponte che facilita i contatti tra i popoli, favorendo l'incontro, la conoscenza reciproca. E questo grande ponte, l'Olimpismo lo costruisce attraverso lo sport e soprattutto grazie alle Olimpiadi, che ne sono il momento più alto, più diffuso e più globale.” (Mario Pescante, Costruire un mondo pacifico e migliore attraverso lo sport e l'ideale olimpico, 25 Gennaio 2016).

Sebbene queste parole si riferiscano ad un discorso ben più ampio di quello della mera valutazione e misurazione dell'impatto olimpico, da esse traspare una serie di elementi che, come vedremo più avanti, ha una rilevanza primaria per tutti i territori che di volta in volta ospitano l'evento e che corrisponde a un bisogno – e a un fattore benessere – avvertito anche nei sistemi socio-economici più avanzati. Come si vedrà, i concetti di orgoglio e unità nazionale, interscambio culturale e celebrazione delle gesta atletiche trovano ampiamente riscontro nelle società moderne e corrispondono ad un output misurabile sotto i profili del benessere, dell'aumento delle conoscenze (non solo in campo culturale, ma anche in termini organizzativi, di know-how, etc.) e, in ultima istanza, anche del miglioramento dell'immagine percepita del Paese da parte dei residenti locali e degli spettatori di tutto il mondo. Tutti questi fattori possono influire – positivamente o negativamente, a seconda di come viene gestito l'evento– sulla 'Equity' del Marchio territoriale.

Andremo ora ad esaminare nel dettaglio le principali componenti intangibili dell'impatto olimpico, soffermandoci – come nel caso degli effetti tangibili - sia sugli elementi di positività che su quelli di negatività, in modo da individuare e porre in risalto le differenze tra Olimpiadi ben gestite e mal gestite sotto tale profilo.

2.3.1 L'Impatto Politico

I Giochi possono avere un impatto positivo anche sul piano politico. Ritornando al caso di Seul '88, si può oggi vedere quanto l'evento sia stato importante per lanciare la Korea del Sud sulla scena internazionale. A livello di politica locale, si è spesso sottolineato quanto i Giochi possano essere importanti nella formazione di associazioni pubblico-private e per l'accelerazione di decisioni di investimento pubblico, che verrebbero altrimenti rimandate (Furrer, 2002). L'organizzazione dell'evento, inoltre, può determinare la diffusione di nuove e migliori competenze organizzative e manageriali anche all'interno degli enti pubblici, in modo da incrementarne l'efficienza (Furrer, 2002).

L'esposizione globale derivante dall'ospitare i Giochi si concreta nella possibilità, per la città e il Paese ospitante, di mettere in luce le proprie forze economiche, politiche o di altra natura. Tutto ciò può contribuire al progresso delle competenze locali e allo sviluppo della propria reputazione, portando il territorio a poter essere considerato un punto di riferimento nell'organizzazione di eventi sportivi (S. Rosenblum, 2009). La possibilità di ospitare una manifestazione di questa portata e di questo valore simbolico può permettere al territorio di prendere parte a tutta una serie di attività commerciali e di investimento. Nel 2002, ad esempio, poco dopo aver vinto il processo di candidatura ai Giochi del 2008, la Cina prese parte alla *World Trade Organization* (WTO) – sebbene sarebbe scorretto attribuire in modo univoco tale accadimento alle Olimpiadi.

Ad ogni modo, la possibilità di ospitare i Giochi può fungere da primo punto di contatto con i leader di altri Paesi. Berg (2008) osserva che:

“Pochi all'infuori dello IOC condividono la visione di De Coubertin relativamente al sistema politico e alla sua supposta 'neutralità' rispetto alla cerimonia Olimpica. Piuttosto, per le nazioni ospitanti, i Giochi rappresentano un'opportunità per condurre politiche nazionali ed internazionali senza il pericolo di venire accusati in tal senso.”

L'esposizione garantita dalle Olimpiadi fornisce al Paese ospitante quel tanto ambito 'status globale': Sydney, Berlino e Barcellona sono esempi lampanti di Paesi che devono ai Giochi la loro fama internazionale. La stessa esposizione ha consentito alla Russia di mettere in mostra la propria forza finanziaria durante la guerra fredda (durante

i Giochi di Mosca del 1980) e lo stesso vale per gli U.S.A con le Olimpiadi di Los Angeles 1984. Con riferimento a New York, molti ritenevano che, qualora avesse vinto la candidatura ai Giochi del 2012, ciò sarebbe stato un chiaro segnale del completo recupero della città dagli attentati dell'11 Settembre. Ciò nonostante, il livello di esposizione a cui le Olimpiadi sottopongono la città di volta in volta selezionata possiede anche un 'lato oscuro', in quanto oltre a esporne le qualità ne espone anche le debolezze (S. Rosenblum, 2009) : le Olimpiadi del 2008, ad esempio, hanno di fatto attirato l'attenzione del mondo nei confronti dei livelli di inquinamento dell'aria a Pechino e in Cina. Tutto ciò ha imposto al Paese una serie di azioni risanatrici – necessarie a raggiungere gli standard Olimpici - costate oltre 19 miliardi \$. Lo stesso è avvenuto anche con riguardo alle violazioni dei diritti umani perpetrate ai danni del Tibet. Le proteste che sono seguite nei confronti di questi abusi durante le fasi iniziali dei Giochi hanno guastato la cerimonia della torcia Olimpica, riversando un'ombra sull'immagine del Paese. Tutto ciò porta a domandarsi se la Cina fosse realmente consapevole del potenziale mediatico e espositivo dei Giochi e delle conseguenze dello stesso sulla propria immagine(Jing, 2008). Per avere un altro esempio di questi 'effetti boomerang' si può tornare indietro negli anni al boicottaggio delle Olimpiadi di Mosca del 1980, alle quali parteciparono solo 80 Paesi (*The Olympic Boycott 1980*, 2009). Oltre a influire sul morale degli atleti (specialmente quelli locali), ciò catalizzò maggiormente l'attenzione dell'opinione pubblica nei confronti della Guerra Fredda. Come nota anche Berg (2008):

“se lo sport è la forma delle Olimpiadi, il nazionalismo e la geopolitica ne sono il contenuto.”

Un altro esempio di pubblicità negativa può essere fatto con riferimento alle Olimpiadi di Atlanta 1996, durante le quali una bomba esplose causando panico, rabbia e gettò un'ombra sulla percezione del livello di sicurezza dell'evento. Il sospetto attentatore venne comunque catturato anni dopo, ma ciò non ridusse il senso di pericolo che tutt'ora spesso può essere percepito dai presenti a questo genere di manifestazioni, determinando nel complesso una riduzione dei benefici percepiti da residenti e spettatori durante i Giochi (elemento di cui si tratterà ampiamente nei successivi paragrafi). Qualcuno potrebbe ritenere, sulla base del fatto che le Olimpiadi offrono un'opportunità

di rinnovamento della città ospitante, che se esse fossero ospitate da un Paese del terzo mondo porterebbero benefici maggiori, principalmente per quanto riguarda la crescita di lungo periodo. Tuttavia, tale concetto si fonda su presupposti errati: alcuni ricercatori (Owen, 2005) hanno sostenuto una tesi secondo cui la prospettiva di un mega-evento sportivo può avere risvolti anche peggiori per i Paesi in Via di Sviluppo. Il costo opportunità degli investimenti necessari a realizzare infrastrutture di ultima generazione è infatti enormemente più grande per questi Paesi, dal momento che i miglioramenti richiesti sono molto più significativi rispetto a Paesi appartenenti alle economie avanzate. Inoltre, la partecipazione di questi Paesi può determinare un aumento significativo del rischio di boicottaggi e attacchi terroristici, come quando alcuni israeliani vennero rapiti durante le Olimpiadi di Monaco del 1972. Quando ciò accadde, la pubblicità negativa per il Paese fu molto significativa.

2.3.2 L'Impatto Sociale Percepito

L'impatto sociale dei Giochi Olimpici (e di un qualsiasi grande evento) rappresenta l'unico tipo di beneficio direttamente imputabile ai residenti del territorio ospitante (Crompton, 2004). Nello specifico, il concetto di "impatto sociale" riassume tutta una serie di benefici che i membri della comunità ospitante possono ottenere con l'evento: l'approccio più diffuso (Baldock, et al., 2011; Kim & Petrick, 2005) tende a valutare l'impatto sociale di un evento sportivo considerando in modo ampio il relativo impatto culturale, ambientale e infrastrutturale, raccogliendo dati relativi ai cambiamenti percepiti nelle infrastrutture, nell'immagine della comunità e con riferimento ai vari interessi collettivi e individuali. I Giochi, inoltre, possono rappresentare un'opportunità unica per l'acquisizione, lo sfruttamento o il miglioramento di competenze distintive rilevanti in ambito commerciale e organizzativo che possono poi essere messe a disposizione dello sviluppo competitivo del territorio (Furrer, 2002). Essere al centro dell'attenzione del mondo per settimane e realizzare dei Giochi di successo può fungere da vetrina e permettere nuovi sviluppi tecnologici o promuovere il talento, la creatività e le abilità organizzatrici delle imprese locali (Furrer, 2002). Come osserva anche Roper (2002), i

Giochi di Sydney hanno accresciuto la capacità di innovazione delle ditte del settore privato. Inoltre, più di 100,000 individui, inclusi 50,000 volontari, hanno ricevuto una formazione tecnica che ha permesso l'acquisizione di *skills*. I Giochi possono favorire, infine, la diffusione della pratica sportiva e dell'attività fisica presso tutti gli strati della popolazione ospitante e promuovere l'educazione e i valori Olimpici tra le nuove generazioni del Paese ospitante: valori come tolleranza, rispetto, *fair play*, equilibrio tra mente e corpo, perseguimento dell'eccellenza contribuiscono, assieme ad altri, alla costruzione di un mondo migliore e più pacifico (Furrer, 2002). In risposta alle inconcludenti ricerche volte a stimare l'impatto economico dei Grandi Eventi Sportivi (Baade, 1996; Baade & Dye, 1990; Crompton, 1999), sempre maggiore attenzione è stata posta verso il c.d. "impatto sociale percepito" dell'evento: Waitt (2003), ad esempio, valutò il grado in cui le Olimpiadi di Sydney 2000 avevano influenzato l'attitudine dei residenti riguardo il proprio senso di comunità e orgoglio nazionale, nonché con riferimento ai livelli di eccitamento provati nel corso della manifestazione. Anche Balduck (2011) esaminò le valutazioni dei residenti durante il Tour de France per comprendere quanto l'evento avesse contribuito al miglioramento dell'immagine del territorio della città ospitante. Kim & Walker (2012) condussero un'indagine sull'impatto sociale che il XLIII Super Bowl (ospitato a Tampa, Florida) aveva avuto sui residenti, raccogliendo informazioni sui vari benefici percepiti dalla popolazione. In base ai risultati dello studio, Kim & Walker hanno individuato le principali dimensioni dell'impatto sociale percepito di un Grande Evento Sportivo:

1. Senso di eccitazione percepito dall'intera comunità ospitante (*Community Excitement*);
2. Maggiore attaccamento verso la comunità di riferimento (*Community Attachment*);
3. Senso di eccitazione provato dai singoli individui (*Event Excitement*);
4. Senso di orgoglio della comunità risultante dal miglioramento (eventuale) dell'immagine del territorio (*Community Pride*).
5. Senso di orgoglio derivante dal miglioramento delle infrastrutture della comunità.

Queste dimensioni, come specificato anche dagli autori, possono essere applicate anche ad eventi di scala inferiore, salva restando l'ultima dimensione, quella legata alle infrastrutture, che tende inevitabilmente a venire meno (motivo per il quale nel successivo schema verrà momentaneamente tralasciata).

Alcuni esempi di indicatori per misurare tali dimensioni possono essere: "l'evento ha migliorato la qualità dei servizi pubblici", oppure "l'evento ha migliorato il livello di sicurezza della città". Come si è notato in seguito (Inoue & Havard, 2014), tuttavia, la maggioranza di questi studi non è riuscita a comprendere:

- 1) perché tali percezioni si verificano;
- 2) in che modo queste percezioni possono fornire benefici a livello di business per organizzatori e sponsor dell'evento.

Il primo punto fa capo alle determinanti dell'impatto sociale percepito, che possono contribuire ad offrire agli organizzatori dell'evento una maggiore comprensione del residente, in modo da migliorare la qualità sociale degli eventi in questione.

Il secondo punto riguarda invece le conseguenze dell'impatto sociale percepito.

Queste informazioni possono evidenziare il legame esistente tra i benefici sociali e economici di un evento sportivo, incoraggiando gli organizzatori e gli sponsor ad intraprendere sforzi concreti per aumentare i benefici psicologici sulla comunità ospitante.

Figura 10. – Determinanti e Conseguenze dell'impatto sociale percepito.



Fonte: Elaborazione Propria su Kim & Walker (2012) e Chalip (2006).

2.3.2.1 Le Determinanti dell'Impatto Sociale Percepito

Chalip (2006), nello spiegare le determinanti dell'impatto sociale di un Grande Evento Sportivo, fa principalmente riferimento a due prospettive: quella della 'Leva Sociale' (*Social Leverage*) e quella dello 'Scambio Sociale' (*Social Exchange*). Secondo la prospettiva della leva sociale, l'impatto sociale di un evento dipende principalmente da:

1. La "Liminalità" (*Liminality*), ossia la sensazione che l'evento contenga degli elementi di solennità idonei a trasformarlo in qualcosa di più di un semplice evento sportivo;
2. La "Comunità" (*Comunitas*), ossia un senso di unione che, amplificato dalla *liminality*, va a determinare il grado e la misura delle percezioni sociali associate all'evento.

Come emerge dalle definizioni, Chalip (2006) individua la presenza di un legame molto forte tra questi due fattori e l'impatto sociale: maggiore è la *liminality* associata all'evento, maggiore sarà l'effetto "comunitas" che, a sua volta, determina la scala dell'impatto sociale percepito, dando vita ad un importante nesso di causa-effetto. L'esistenza di questo nesso, come spiega l'autore, si fonda sul lavoro svolto da Turner (1969) in campo antropologico ed è stato osservato in numerosi eventi sportivi (Green & Chalip, 1998; Kemp, 1999; citati in Chalip, 2006). Secondo Chalip (2006) gli individui tendono a provare un forte senso di "cameratismo" quando l'evento sportivo fornisce loro delle opportunità concrete di interagire con gli altri. Nello specifico, egli individua 3 modalità adatte alla realizzazione di questo effetto:

1. incoraggiamento della socialità tra i partecipanti;
2. realizzazione di eventi sociali minori, collegati a quello principale;
3. promozione di opportunità relazionali informali.

È bene notare come nella realtà gli organizzatori abbiano effettivamente fatto ricorso a tali modalità per facilitare lo sviluppo delle relazioni sociali tra i presenti, anche in eventi sportivi inferiori (sia economicamente che per dimensioni) alle Olimpiadi: durante il *FedEx St. Judes Classic* (FESJC) – una delle tappe del *PGA TOUR* di golf

americano – del 2012, ad esempio, venne allestito il “*Michelob Ultra Tent*”, un enorme tendone all’interno del quale i presenti potevano acquistare i biglietti per l’evento e godere al contempo di un ambiente rilassante dove era possibile consumare birre *Michelob* e guardare in diretta le fasi del torneo. L’area in questione era anche provvista di una zona adibita ai più piccoli, costituita da un parco giochi e da un campo da mini-golf, che permetteva ai genitori di sorvegliare i propri figli e giocare con loro, dando vita a partite con altri bambini e con i rispettivi genitori. Per i dipendenti delle società sponsor e per i titolari di biglietti premium, invece, erano disponibili delle aree speciali che consentivano loro di guardare il torneo, socializzando al contempo con gli altri presenti. Servizi di questo tipo erano previsti anche in favore dei numerosi volontari che avevano partecipato alla realizzazione dell’evento (Inoue & Havard, 2014). Seguendo la prospettiva dello scambio sociale, invece, si cerca di comprendere in che modo le azioni compiute da un determinato individuo innescano le azioni e le percezioni degli altri intorno a lui (Chalip, 2006). Con riferimento al contesto dell’evento, le interdipendenze che si realizzano tra i presenti possono dare vita a relazioni di qualità più elevata, qualora determinate condizioni di reciprocità vengano rispettate da entrambe le parti (Cropanzano & Mitchell, 2005). Come è stato appurato in precedenti studi (Cialdini, 2009; Gouldner, 1960), infatti, le persone tendono a sviluppare il desiderio di apportare benefici agli altri quando ricevono benefici da altre persone: i benefici in questione possono riguardare sia elementi economici (denaro o altri beni tangibili) che socio-emozionali (beni intangibili in grado di soddisfare i bisogni sociali e di stima di una persona) (Cropanzano & Mitchell, 2005). Nella letteratura concernente il turismo, la teoria dello scambio sociale viene usata per spiegare perché alcuni residenti locali percepiscono il turismo in modo più favorevole di altri e le modalità in cui queste percezioni si traducono in un sostegno attivo verso lo sviluppo delle attività turistiche nel territorio (Andereck, Valentine, Knopf, & Vogt, 2005; Ap, 1992; Fredline, 2004). Nello specifico, gli studi in questione vedono la relazione tra turista e residente locale come una transazione interdipendente nella quale “*la percezione del residente circa il turismo dipende strettamente dal livello di ricompensa (sociale o economica) ottenuta*” (Ap, 1992, p.674). Ovviamente, ciò implica sicuramente un maggior supporto da parte di quei soggetti che ottengono un guadagno diretto dall’industria turistica (Andereck et al., 2005).

Estendendo queste implicazioni all'oggetto di questo studio, si può quindi ritenere che i presenti percepiranno un maggior livello di impatto sociale se essi pensano di ricevere un qualche guadagno o "premio" dall'evento.

Come osservato da alcuni (Inoue & Havard, 2014), vi sono altri due fattori che influenzano in modo determinante il grado del beneficio percepito associato all'evento:

1. La presenza di una 'causa' sottostante all'evento cui i presenti possano attribuire importanza (*Cause Importance*);
2. L'effettiva misura in cui i partecipanti percepiscono e comprendono la causa sottostante l'evento e la loro capacità di collegarla direttamente allo stesso (*Perceived Social Responsibility*).

Naturalmente, quindi, vi sono tipologie di eventi che per loro intrinseca natura si prestano maggiormente ad associazioni positive di questo tipo. In generale, ciò dipende evidentemente dal livello di *commitment* evidenziato in tal senso e, quindi, dallo sforzo che gli organizzatori fanno per associarsi spontaneamente a cause di responsabilità sociale. A supporto di questa idea, anche la letteratura corrente in materia di *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006) suggerisce che una percezione diffusa della stessa da parte dei clienti aumenta i relativi livelli di soddisfazione ed autostima, andando ad influenzare anche il beneficio intangibile di cui si tratterà in modo più approfondito nel paragrafo successivo – quello psicologico individuale, che in questa sede viene quindi trattato separatamente da quello sociale. In ogni caso è bene evidenziare come numerose ricerche (Marin & Ruiz, 2007; Sen & Bhattacharya, 2001) abbiano dimostrato che gli individui tendono a sviluppare un grande senso di identificazione con quelle compagnie che supportano cause cui loro attribuiscono grande importanza, indi per cui lo stesso si presuppone possa avvenire anche nel caso dei Grandi Eventi Sportivi.

2.3.2.2 Le Conseguenze dell'Impatto Sociale Percepito

Alcuni dei principali benefici economici che possono manifestarsi come conseguenza diretta dell'impatto sociale generato possono essere riscontrati in:

1. Supporto attivo del pubblico anche verso possibili eventi futuri e generazione di un passaparola positivo, in grado di coinvolgere nuovi potenziali visitatori;
2. Maggiore considerazione attribuita ai prodotti delle società sponsor dell'evento; (Inoue & Havard, 2014).

La prima assunzione deriva dai riscontri di numerosi studi sul turismo (Andereck et al., 2005; Ap, 1992; Fredline, 2004), i quali dimostrano che una percezione positiva dello stesso da parte dei residenti locali può portare gli stessi a supportare successivi sviluppi dell'offerta turistica in un dato territorio. La seconda assunzione, invece, si basa sulla c.d. "teoria dell'equilibrio" di Heider (1958) che spiega come gli individui formulano le proprie abitudini nei confronti di determinati oggetti in modo tale da mantenere in equilibrio il proprio sistema cognitivo. Secondo quest'ultima teoria, in una relazione triadica nella quale già sussistono due relazioni positive (ad esempio la persona A ha una relazione positiva con B e B ha una relazione positiva con C), è probabile che A imposterà una relazione positiva con il soggetto C per mantenere un equilibrio interpersonale. Con riferimento al caso di studio, se un presente ha sviluppato una relazione positiva nei confronti delle Olimpiadi - per via della percezione positiva dell'impatto sociale ad esso attribuito - e se lo stesso è altresì conscio dell'interdipendenza esistente tra l'evento e i suoi sponsor, egli valuterà lo sponsor in modo positivo per mantenere in equilibrio il proprio sistema cognitivo, e viceversa.

2.3.3 L'Impatto Psicologico

Mentre numerosi studi hanno teso ad esaminare gli eventi sportivi prevalentemente in base all'impatto economico (es. Baade, 1996; Crompton, 1999), oggi un numero sempre maggiore di ricerche viene condotto per comprendere e misurare i benefici di carattere intangibile sottostanti l'evento. Se da un lato l'approccio più diffuso, da questo punto di vista, si occupa principalmente dell'impatto culturale, ambientale e infrastrutturale tenendo conto delle percezioni dei residenti (Balduck, et al., 2011; Kim & Petrick, 2005), altri studi si sono invece concentrati sull'impatto dell'evento sullo stato psicologico e emotivo degli stessi. Quando si parla di "impatto psicologico" di un grande evento, ci si riferisce essenzialmente al concetto di "reddito psichico" (Crompton, 2004). Questo approccio sta oggi ricevendo sempre maggiore attenzione, dal momento che il beneficio psicologico apportato ai residenti tende ad essere sempre più riconosciuto come fonte di valore per l'evento (Chalip, 2006; Crompton, 2004). Secondo questa prospettiva, il valore percepito di un evento sportivo viene determinato anche dagli effetti che esso può avere sul benessere psicologico dei residenti nel territorio ospitanti, andando ad incidere – positivamente o negativamente – sui livelli di autostima, entusiasmo ed eccitazione, sui sentimenti di appartenenza alla comunità, etc. (Crompton, 2004; Ritchie, 1984). Come già accennato, tuttavia, le percezioni e i sentimenti dei residenti nelle città ospitanti vengono generalmente tenuti fuori dall'analisi dell'impatto dei Giochi (Hiller & Wanner, 2014). L'interesse nei confronti dei cittadini si ferma infatti al supporto – o al mancato supporto – nei confronti della manifestazione, mentre minore attenzione viene data al se e al come l'evento influenza questi individui (Hiller & Wanner, 2014): è possibile riscontrare cambiamenti nelle attitudini dei residenti prima e dopo le Olimpiadi? Come viene vissuto il periodo dei Giochi da queste persone? Vi sono cambiamenti nell'assetto urbano che possono contrastare con la normale vita degli abitanti della città? O, ancora, l'evento è destinato in primis a quegli appassionati di sport che danno minor peso a questo genere di interventi? Dal punto di vista dei residenti, il periodo di preparazione alle olimpiadi è solitamente un periodo carico di controversie e ansie sulle decisioni da prendere e sui problemi da risolvere (Armstrong, Hobbs, & Lindsay, 2011).

I dibattiti possono riguardare la localizzazione delle strutture, i tempi di preparazione, i costi, la leadership e le implicazioni politiche ad essa associate, strategie di vendita e problemi di controllo (Giulianotti, Armstrong, Hales & Hobbs, 2015).

Quello della preparazione è anche il momento in cui i gruppi contrari all'evento si fanno più rumorosi.

I comitati organizzatori devono inoltre districarsi tra Governo, media ed il pubblico in generale, in modo da prendere decisioni efficienti nel più breve tempo possibile. La mobilitazione di risorse e persone è solitamente diretta ad al raggiungimento di obiettivi specifici, ciò inevitabilmente tende a lasciare ai margini i residenti locali o, comunque, a considerarli come meri oggetti di persuasione: i cittadini, guardando l'agenda Olimpica, hanno spesso l'impressione che i requisiti richiesti per ospitare le Olimpiadi prevalgano su tutto il resto (Hiller & Wanner, 2014).

Il periodo di preparazione può quindi essere un periodo particolarmente difficile: a Londra, per esempio, furono sollevate molte questioni circa la creazione di un parco in un'area industriale per via dei problemi legati all'inquinamento, alle espropriazioni, alle espulsioni e agli spostamenti necessari, oltre naturalmente a tutti quelli connessi alla bonifica del luogo. Vi furono anche controversie legate all'utilizzo improprio dei 5 cerchi olimpici da parte di alcuni locali, nonostante i modi di sfruttamento fossero relativamente innocui. Altre problematiche di sicurezza vennero evidenziate in occasione degli scontri del 2011 e degli scandali legati alla carenza di guardie, oltre a numerose controversie legate a speculazioni edilizie e altre legate al modo in cui vennero concessi biglietti a residenti locali (alcuni ne ricevettero molti, altri nessuno).

Anche i conflitti relativi all'utilizzo ex-post dello stadio olimpico divennero una questione pubblica e residenti locali si trovavano in difficoltà nel valutare i benefici economici proclamati.

Ognuna di queste questioni contribuì a porre le Olimpiadi al centro di una controversia che coinvolse l'intera città (Hiller & Wanner, 2014).

Ma cosa succede nel momento in cui i Giochi iniziano?

Tutte le forze di apatia, indifferenza, opposizione e supporto devono collidere, ma con quale risultato?

Il focus sui cittadini locali della città ospitante è legato principalmente al grado di supporto verso l'evento: i comitati promotori devono infatti dimostrare il supporto

attivo del pubblico all'interno dei documenti che verranno presentati allo IOC. Inoltre, la commissione di valutazione dello IOC predispose dei propri sondaggi per misurare il grado di supporto del pubblico durante la fase di candidatura.

Una volta che la scelta viene effettuata, tutto l'interesse verso i sentimenti del pubblico cessa improvvisamente: può capitare che venga proposta qualche nuova votazione, ma ciò non viene solitamente fatto per comprendere l'impatto che i Giochi hanno a livello personale sui vari residenti (Guala, 2009; Mihalik, 2003; Ritchie & Lions, 1990).

In ogni caso, i comitati organizzatori hanno incominciato a tenere sempre più conto del valore di fornire ai residenti locali opportunità per partecipare anche indirettamente ai Giochi, attraverso la creazione di una serie di attività non sportive, come "l'olimpiade della cultura", padiglioni, attività scolastiche e altre attività legate al pubblico (McGillivray, 2011).

Sebbene tali attività possano essere viste come iniziative volte ad ottenere un maggiore supporto del pubblico, nel concreto tali attività hanno la proprietà di rendere le Olimpiadi più accessibili ai residenti locali: a differenza di coloro che vivono la manifestazione unicamente tramite canali mediatici, infatti, gli abitanti della città ospitante hanno un contatto diretto con l'evento (essendo presenti fisicamente) e queste attività permettono loro di godere dei Giochi in modo più "personale" (Boykoff, 2014).

I vari organizzatori vogliono sempre che i Giochi vengano visti come un caso di successo, specialmente in un'ottica di marketing territoriale, nel contesto internazionale. Nonostante tutto rimane comunque poco chiaro quale sia il concreto impatto dei Giochi sui residenti locali: si fa spesso riferimento al c.d. "feel-good factor" - fattore connotato di una forte soggettività e spesso oggetto di ampie generalizzazioni fatte da politici particolarmente inclini a decantare il successo della manifestazione - fenomeno che però raramente viene trattato ricorrendo a dati sensibili e cospicui (Kavetsos & Szymanski, 2010; Maenning & Porsche, 2008).

Un modo utile per comprendere i sentimenti e le percezioni dei residenti locali è rappresentato dai questionari. Vi sono sondaggi che vengono fatti durante il periodo pre-Olimpico, altri che, più occasionalmente, intervengono nella fase successiva all'evento; tuttavia nessuno di essi ha misurato in modo esplicito il modo in cui i giochi hanno impattato sui residenti locali (Kaplanidou, 2012; Muller, 2012; Ritchie, Shipway & Chien, 2010; Ritchie, Shipway & Cleeve, 2009; Waitt, 2001). In più, almeno fino a

poco fa, nessun sondaggio è stato ripetuto durante i Giochi per individuare e quantificare possibili cambiamenti nell'opinione negli atteggiamenti del pubblico (Frew & McGillivray, 2008). La maggior parte di queste lacune è stata colmata di recente da una grande varietà di sondaggi e questionari svolti per identificare il modo in cui gli individui residenti si relazionano ai Giochi (Hiller & Wanner, 2015). I vari sondaggi sono stati realizzati da società specializzate che hanno fatto ricorso a tecniche di campionamento studiate per ottenere una rappresentazione affidabile delle popolazioni osservate.

2.3.3.1 Alcune evidenze empiriche dai Giochi passati

- EVIDENZE DAI GIOCHI DI VANCOUVER 2010

L'edizione invernale dei Giochi di Vancouver 2010 ha rappresentato la prima occasione utile per verificare il modo in cui i Giochi hanno impattato sulle vite dei residenti (Hiller & Wanner, 2011).

I cambiamenti nell'opinione pubblica sono stati monitorati durante tutto il corso dell'evento, sottoponendo i questionari ad un gran numero di persone residenti e ripetendo l'operazione a distanza di pochi giorni nell'arco di sei fasi distinte. Quando venne chiesto ai rispondenti se essi stessero seguendo l'evento "molto da vicino", le percentuali passarono dal 23% della fase iniziale al 59% nel periodo finale dell'evento (e della ricerca). Aggiungendo al sondaggio anche coloro che dichiaravano di seguire i Giochi "abbastanza da vicino" si ottenne una percentuale finale pari all' 85% dei residenti.

I risultati ottenuti dallo studio forniscono di fatto la prima prova concreta del modo in cui i Giochi abbiano progressivamente catturato l'attenzione del pubblico, man mano che le competizioni andavano verso le fasi finali: con l'evolversi delle competizioni – come è anche prevedibile – le persone mostrarono un maggiore senso di eccitazione e di coinvolgimento nei confronti della manifestazione e recepirono quindi la stessa in modo

progressivamente sempre più positivo. Tutto ciò si è dedotto anche da un 64% di soggetti intervistati secondo cui l'evento "sia valso la pena", a discapito di un 36% di insoddisfatti. I risultati espressi sono ancora più importanti se si tiene conto dei sentimenti di scetticismo e di opposizione che avevano caratterizzato la fase di preparazione dei Giochi di Vancouver (Hiller, 2012; Shaw, 2008).

Analisi ulteriori nel corso della medesima ricerca hanno poi rilevato il ruolo preponderante svolto – nell'ambito di questa 'transizione cognitiva' – dalla partecipazione del pubblico agli eventi collaterali (con particolare riferimento a quegli eventi per i quali non era necessario acquistare i biglietti), confermando il contributo positivo di queste iniziative all'attribuzione di valore all'evento da parte dei residenti locali (Chalip, 2006).

- EVIDENZE DAI GIOCHI DI LONDRA 2012

A partire dai dati raccolti a Vancouver 2010, si sono poi ricercate evidenze simili anche con riferimento ai Giochi di Londra 2012, durante i quali si è riscontrata una varietà e una numerosità di sondaggi senza precedenti (Hiller & Wanner, 2015). A differenza dei Giochi di Vancouver, nel corso dei quali venne somministrato solamente un modello standard di questionario da parte di un'unica compagnia specializzata, infatti, nel caso di Londra si ebbe la partecipazione di un gran numero di compagnie che sottoposero gli intervistati ad un range di domande molto più ampio e con diverse metodologie (online, telefoniche, di persona, etc.) (Hiller & Wanner, 2014).

IPSOS MORI, ad esempio (Tabella 13), rilevò che il supporto del pubblico nei confronti dell'evento rimase stabile intorno al 70% dal 2003 al 2011, nonostante i problemi che emersero all'interno della città. Infatti, il 65% dei residenti concordò sul fatto che i Giochi sarebbero stati più alti rispetto a quanto preventivato inizialmente, e il 62% continuò a supportare attivamente l'evento anche dopo che il governo ebbe confermato questa possibilità (IPSOS MORI Research Archives, London 2012 Olympics). Fin dall'inizio fu quindi chiaro che il supporto dei residenti e le problematiche finanziarie dovevano essere considerate separatamente: tenuto conto di ciò, non ci si deve quindi sorprendere se nel 2010 solo il 39% attribuì un valore economico positivo all'evento, in relazione alle spese da sostenere. Un anno dopo, nel

2011, il pubblico sembrava essere ugualmente diviso tra coloro che ritenevano le Olimpiadi economicamente convenienti e i contrari. Da un'altra prospettiva, ad ogni modo, durante lo stesso periodo – ossia ad un anno di distanza dai Giochi – il 65% degli intervistati si definì “molto eccitato” per l'imminente evento, mentre il restante 34% si divise tra “leggermente eccitato” e “non eccitato” (IPSOS MORI Research Archives, London 2012 Olympics).

Si poté quindi osservare una sorta di ‘fattore attesa’ per le Olimpiadi, il quale sembrò prevalere sulle problematiche e sulle riluttanze relative ai costi.

Tabella 14. – Risposte (in %) alla domanda “ Supporti o ti opponi alle Olimpiadi di Londra 2012? ”

	2003 (%)	2006 (%)	2010 (%)	2011 (%)
Supporto fortemente	44	42	48	53
Tendo a supportare	25	27	25	20
Non supporto né mi oppongo	6	11	12	12
Tendo ad oppormi	9	6	6	5
Mi oppongo fortemente	12	12	8	9
Non so rispondere	4	1	2	1
Supporto fortemente/ tendo a supportare	69	69	73	73
Mi oppongo fortemente/ tendo ad oppormi	21	18	13	14

Fonte: adattamento dai sondaggi IPSOS MORI. 3-7 Aprile 2003; 29-30 Novembre 2006; 15-19 Luglio 2010; 8-13 Luglio 2011.

Altri sondaggi posti in essere da ComRes, sempre nel 2011, mostrarono invece un 49% di londinesi sostanzialmente contrari all'evento – per via dei costi associati – mentre un

59% riteneva che il prezzo del biglietto non fosse equo (ComRes, 2011). A questo proposito, è interessante notare come circa il 40% degli intervistati abbia dichiarato di essere divenuto ‘meno predisposto’ nei confronti dell’evento a causa dei prezzi dei biglietti. Un altro dato importante che scaturì dai sondaggi è relativo alla sostanziale incapacità di molti dei rispondenti di valutare economicamente l’evento: una netta maggioranza di essi rispose infatti “non saprei” alla maggior parte delle domande di carattere economico. Ciò nonostante, molte persone ritennero comunque squilibrato il rapporto costi-benefici e furono intuitivamente portate a pensare che l’evento non fosse conveniente sotto il profilo economico e che i contribuenti avrebbero potuto godere di benefici relativamente modesti (ComRes, 2011). All’indomani dell’evento, nel Luglio 2012, il 59% dei residenti locali riteneva che l’incremento atteso nella tassazione come conseguenza del dover ospitare i Giochi fosse eccessivamente elevato, ma, nonostante tutto, il 55% era convinto che la manifestazione non costituisse uno spreco di denaro e che, al contrario, avrebbe aumentato il valore simbolico del proprio Paese (ComRes, 2012). Tutte queste evidenze suggeriscono la presenza, al tempo, di opinioni e pareri fortemente discordanti. Un altro dato molto interessante emerso da questi sondaggi riguarda il senso di eccitazione che accompagna l’evento: sembra infatti che l’eccitazione nei confronti delle Olimpiadi tenda a crescere mano a mano che esse si fanno più vicine nel tempo. L’idea secondo la quale i cittadini tendano a sovrastimare il valore economico della manifestazione sembra confermata dal fatto che la maggioranza degli intervistati ritenne che esse potessero dare una grande spinta all’economia del Paese, specie in un periodo difficile come quello della crisi (ComRes, 2012). Questi risultati evidenziano – oltre alle difficoltà in capo agli intervistati nel valutare oggettivamente il valore economico di eventi di questo tipo – come il supporto possa quindi derivare anche da ragioni di natura non propriamente economica. Sebbene le diverse organizzazioni coinvolte abbiano posto domande diverse in periodi temporali diversi – rendendo difficili eventuali comparazioni – i dati ottenuti sembrano suggerire la presenza di due elementi controbilanciati nella mente del pubblico: il primo elemento fa riferimento ad un interesse ad ospitare i Giochi che nel tempo affascina e ‘cattura’ gran parte dei residenti. Il secondo elemento attiene a tutte quelle considerazioni di natura finanziaria che tendono intrinsecamente a causare esitazione (se non vera e propria opposizione) nei confronti dell’evento. La fase critica, seguendo questo

approccio, sembrerebbe essere quella in cui i cittadini riconciliano questi due sentimenti in conflitto fra loro. Nei sondaggi effettuati durante le Olimpiadi di Vancouver si era osservata la presenza di un considerevole antagonismo alla manifestazione durante tutto il periodo di preparazione; tale sentimento si era poi modificato in maniera netta nel momento in cui i Giochi erano cominciati. In qualche modo, quindi, l'atmosfera dei Giochi aveva progressivamente cambiato le attitudini della gente. Nel caso di Londra, l'opposizione residenti durante la fase preparatoria sembrava essere nettamente inferiore, almeno guardando ai dati ottenuti dai sondaggi: è quindi importante comprendere quali fattori abbiano portato gli abitanti a ritenere che i Giochi fossero un avvenimento positivo, comparando i responsi dei sondaggi iniziali con quelli finali. Come già trattato precedentemente, la letteratura corrente, parlando di impatto psicologico, allude spesso all'effetto benessere derivante dal 'mood' celebrativo che le Olimpiadi instaurano nella città ospitante (Chalip, 2006; Crompton, 2004). Proprio a questo proposito, IPSOS MORI ha incluso una domanda specifica sia prima che dopo i Giochi: è interessante notare come questi abbiano realmente impattato su tale aspetto.

Tabella 15. – Risposte (in %) alla domanda: “Quale effetto credi che le Olimpiadi abbiano avuto sull’umore del pubblico britannico?”.

	Inizio dei Giochi (%) (14-16 Luglio 2012)	Fine dei Giochi (%) (10-13 Agosto 2012)
Molto positivo	29	53
Leggermente positivo	42	33
Nessun effetto	16	7
Leggermente negativo	8	4
Molto negativo	3	2
Non saprei	2	1
Per lo più positivo	71	86
Per lo più negativo	11	6

Fonte: Adattamento da IPSOS MORI. Sondaggi del 14-16 Luglio 2012 e del 10-13 Agosto 2012.

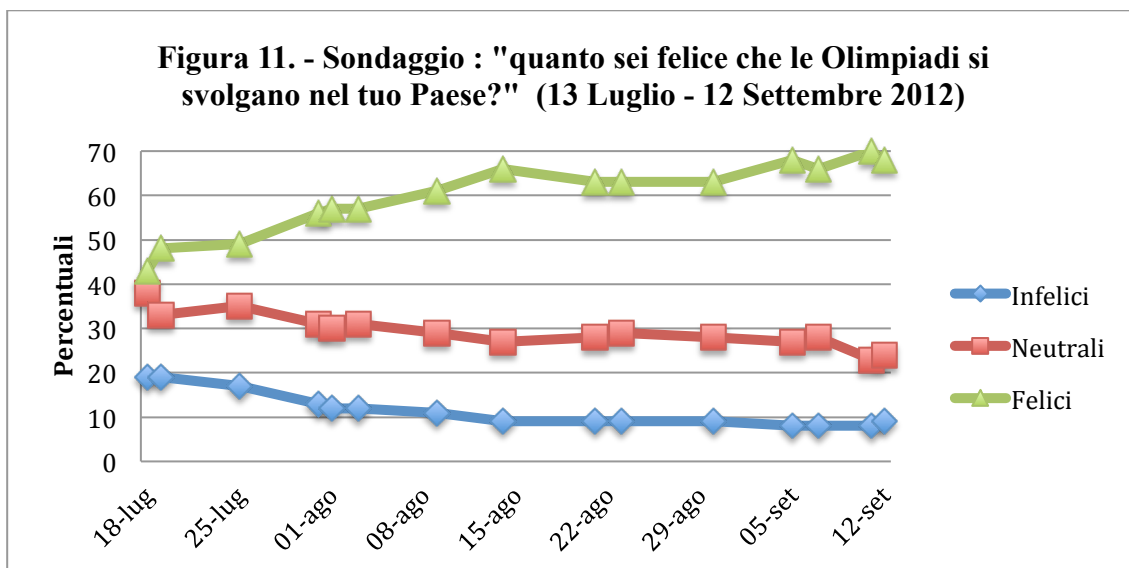
Come è possibile vedere dalla tabella 14, l'umore degli intervistati è salito notevolmente durante il corso dei Giochi, con il 53% dei rispondenti che ha ritenuto l'impatto 'molto positivo' (comparato con il 29% della vigilia) e un addizionale 33% che lo ha giudicato "abbastanza positivo". Ciò implica, quindi, che l'83% dei cittadini londinesi ha ritenuto che la manifestazione abbia avuto un effetto positivo sul proprio umore e sulle relazioni con i propri concittadini, mentre solamente il 22% ha invece ritenuto che le Olimpiadi siano state una distrazione dai reali problemi del Paese. Nel complesso, quindi, sembra esservi una chiara evidenza della percezione di benefici psico-sociali, non monetari, risultanti dall'esperienza e dalla partecipazione attiva ai Giochi: l'umore collettivo sembra essersi mutato radicalmente in favore di un maggior senso di fiducia, soddisfazione e stima degli altri. Anche la società specializzata YouGov (Dahlgreen, 2013) ha rilevato una significativa differenza nei responsi tra l'inizio e la fine dell'evento: i notevoli incrementi in tutte le categorie hanno evidenziato come, dopo l'esperienza dell'evento, molte persone furono contente del fatto che Londra si fosse candidata e molte altre ritennero che i Giochi avessero avuto un impatto positivo tanto su loro stessi quanto sulla città di Londra in generale. Tutto ciò sembra aver determinato un aumento dell'interesse collettivo nei confronti delle Olimpiadi.

Tabella 16. – Risultati % alle domande chiave del sondaggio YouGov sulle Olimpiadi di Londra (2011 e 2012).

	Luglio 2011 (%)	Luglio 2012 (%)	Agosto 2012 (%)
I Giochi saranno/sono stati una bella esperienza per persone come me	17	23	50
Sono molto/abbastanza interessato all'evento	40	51	76
Sono felice che Londra si sia candidata per ospitare le Olimpiadi del 2012	44	53	72
Le Olimpiadi saranno/sono state positive per la città di Londra in generale	55	58	76
Penso che le Olimpiadi del 2012 saranno/siano state un successo	---	53	83
Le Olimpiadi hanno avuto un effetto positivo sull'umore del pubblico in generale	---	66	81

Fonte: adattamento da Will Dahlgreen (2013).

Anche un successivo sondaggio effettuato da Guardian/ICM (Clark, 2012) scoprì che, 4 mesi dopo la fine delle Olimpiadi, il 78% dei cittadini riteneva che i Giochi avessero tirato su il Paese in un momento particolarmente difficile e che, nel complesso, fosse valsa la pena di spendere il denaro necessario. Questa statistica è particolarmente significativa soprattutto se si pensa che inizialmente solo il 55% era d'accordo con questa affermazione. Allo stesso modo, la percentuale di quelli che ritenevano che le Olimpiadi fossero “una costosa e pericolosa distrazione dai reali problemi economici del Paese” passò dal 35% iniziale al 20% di 4 mesi dopo. Oltre ad esaminare dati relativi unicamente all'inizio e alla fine dei Giochi, fu anche possibile misurare i sentimenti del pubblico durante lo svolgimento degli stessi, per vedere se e come questi si evolvevano nel corso di una serie di fasi distinte. A questo proposito, un altro sondaggio (Hiller & Wanner, 2015) svolto su un periodo di 2 mesi (dal 13 Luglio al 12 Settembre 2012) ed articolato in una serie di fasi distinte (2 intervalli precedenti i Giochi, 6 intervalli durante il corso dei Giochi e 7 intervalli successivi alla fine dell'evento) si è basato sulla seguente domanda chiave: “ quanto sei felice del fatto che le Olimpiadi si svolgano nel tuo Paese? ”.



Fonte: elaborazione propria su Hiller & Wanner, 2014.

Ciò che colpisce maggiormente guardando la figura 11 è che i ‘felici’ rappresentano il gruppo maggiore e quello con l’ascesa più significativa nel corso dei Giochi – passando

da un 49% iniziale ad un 66% finale. Gli infelici rappresentano invece il gruppo più piccolo, le cui dimensioni tendono a calare notevolmente con il procedere dell'evento (si passa dal 19% del 13 Luglio al 9% del 12 Settembre). Un altro dato molto interessante (ma non mostrato nella figura) rilevato nell'ambito dello studio citato è che, andando a distinguere ulteriormente il gruppo superiore tra 'felici' e 'molto felici', si ha che il gruppo dei 'molto felici' è quello di maggiori dimensioni e con la maggiore crescita (con un passaggio dal 19% iniziale ad un 40%). In altre parole, le Olimpiadi non si sono limitate a stimolare emozioni positive, ma emozioni molto positive, mentre le persone infelici o molto infelici sono diminuite costantemente nel tempo. Anche le persone sostanzialmente neutrali (né felici né infelici) sono nel tempo divenute più positive, forse grazie all'atmosfera celebrativa che si è ricreata durante il periodo della manifestazione: sebbene 'infelici' e 'neutrali' fossero molto vicini in termini percentuali all'inizio del sondaggio, infatti, essi sono presto andati verso direzioni opposte, come mostrato chiaramente dalla figura 11. Come ammette anche l'autore dello studio (Hiller & Wanner, 2015), la variabile "felicità" è certamente interpretabile in diversi modi – dal momento che mancano informazioni specifiche sulla sua natura – ma mette comunque in evidenza due aspetti degni di nota: il primo è che i Giochi hanno avuto un impatto sull'umore dei residenti, il secondo è che tali sentimenti emotivi non tengono necessariamente conto di altre problematiche, quali ad esempio quelle finanziarie ed economiche. Nell'ambito dello stesso sondaggio, infatti, alla domanda "i Giochi per te hanno apportato benefici economici alla città di Londra e al Regno Unito?" i rispondenti si sono equamente divisi tra il sì e il no (con percentuali vicine al 50%) per tutto il periodo dei Giochi (Hiller & Wanner, 2015). Queste emozioni positive sembrano non aver quindi influito in alcun modo sulle convinzioni relative al valore economico dell'evento.

2.3.4 Possibili spiegazioni all'Output Psico-Sociale prodotto dall'Evento

I sondaggi presi a riferimento mettono chiaramente in risalto un rilevante effetto psico-sociale derivante dall'aver ospitato i Giochi Olimpici. Questo output impatta con diversa intensità sui residenti locali: da cosa dipende questo effetto? Da un lato si potrebbe argomentare che già il fatto stesso di ospitare i Giochi porti con sé un senso di privilegio, orgoglio e soddisfazione che, insieme alla notevole visibilità ottenuta, tende a crescere durante tutto il corso dell'evento. Da un altro lato, tuttavia, è anche vero che sussistono sentimenti di reticenza, apatia e opposizione che non possono – e non devono – essere trascurati. Nel sondaggio espresso dalla figura 11, ad esempio, si deve comunque tenere conto del fatto che i soggetti neutrali e infelici, congiuntamente, hanno rappresentato oltre un terzo della popolazione intervistata: una cifra che, nonostante il trend progressivamente decrescente, non può certo essere sottovalutata.

Eppure, nonostante tutto, sembrerebbe che nel momento stesso in cui i Giochi prendono forma, diventando una realtà effettiva, le attitudini della gente vengano – in media – modificate positivamente. Un'altra possibile spiegazione potrebbe risiedere nelle diverse modalità di partecipazione pubblica all'evento; un primo indizio in tal senso può essere dato dall'osservazione del modo in cui l'evento va a alterare l'assetto urbano e lo stile di vita delle città ospitanti, creando talvolta atmosfere molto suggestive.

Nei casi di Montreal e Barcellona, ad esempio, si è notato (MacAloon, 1995) come l'evento abbia impattato sulla vita quotidiana delle città, trasformando i Giochi in un evento urbano, prima ancora che sportivo: a Montjuic, vicino Barcellona, si è creata un'atmosfera collettiva che ha affascinato visitatori e locali. Un simile spirito di celebrazione era stato osservato (Grix, 2012), d'altronde, anche nel contesto dei Mondiali di Calcio in Germania del 2006, tanto nelle aree dedicate ai visitatori quanto in quelle secondarie, tipicamente destinate ai residenti locali.

Tutti questi cambiamenti a livello urbanistico e sociale ruotano attorno ai concetti di 'svago' e 'tempo libero', dal momento che i Giochi trasformano in modo radicale i ritmi della normale vita cittadina, grazie ad una serie di 'momenti' e 'spazi' dedicati al tempo libero (Hiller & Wanner, 2015). In prima istanza, durante l'evento, la sfera pubblica viene alterata dalla costruzione dei nuovi spazi: alcune strade vengono chiuse al traffico e trasformate in passaggi pedonali, spesso intasati dalla folla, mentre alcune

corsie stradali vengono riservate al traffico di visitatori e atleti, riducendo la normale viabilità. Venditori di ogni tipo occupano le aree pedonali e giocolieri intrattengono le folle. Tendon e altre strutture temporanee vengono erette per numerose attività di marketing e vendita. La creazione di palchi per la diretta delle gare, spesso considerati la ‘terza dimensione delle Olimpiadi’, sui quali vengono anche tenuti spettacoli e concerti musicali, concorrono a creare un’atmosfera molto diversa nei centri città, in spazi solitamente utilizzati in modo differente. La città viene inoltre spesso decorata con bandiere, simboli commerciali e/o di benvenuto e cartelloni, tipicamente per opera dei vari e numerosi sponsor olimpici (Edizel, Evans & Dong, 2014).

Ognuno di questi elementi contribuisce a creare un umore differente nella città, trasformando le routine tipiche di vita. Da questo punto di vista, il contesto cittadino è cambiato, così come è cambiato il concetto di svago e la destinazione d’uso di numerosi spazi urbani (Hiller & Wanner, 2015). Inoltre, l’afflusso di visitatori contribuisce allo scambio culturale derivante dalla condivisione di diverse culture e diversi modi di vivere il tempo libero. In ogni caso, nonostante l’enfasi data a tutte queste attività in quanto pianificate e studiate appositamente per far leva sui turisti, anche i residenti locali tendono a contribuire, in modo tra l’altro spontaneo, partecipando in diversi modi al clima dell’evento. Inoltre, in questo frangente tende ad essere creato nuovo tempo libero: Gli orari lavorativi vengono solitamente aggiustati per ridurre il traffico di pendolari e per dare ai lavoratori locali la possibilità di partecipare ai Giochi. Alcuni datori di lavoro consentono o incoraggiano il lavoro da casa, per non aggiungere pressione al sistema di trasporti pubblici, mentre altri semplicemente danno giornate (o parti di giornata) libere ai propri dipendenti. In alcuni casi le città ospitanti chiudono anche le scuole per tutto il periodo della durata dei Giochi: non è inusuale, durante queste fasi, vedere famiglie locali che passeggiano nelle aree dedicate ai pedoni e persone vestite con “divise” o indumenti inneggianti alla propria nazione (Dyck, 2012). Anche il passaparola contribuisce in modo fondamentale alla trasmissione di questo sentimento celebrativo, incoraggiando altri a prendere parte alle attività negli spazi dedicati al tempo libero. Capita spesso di vedere televisori piazzati su marciapiedi o in aree adiacenti a negozi dagli stessi rivenditori, per permettere ai passanti di fermarsi a guardare parti dell’evento. Oltre a quanto avviene nelle zone più centrali della città, anche in periferia, presso le comunità locali, è possibile avvertire un’atmosfera diversa,

più sociale (Hiller & Wanner, 2015). Dal punto di vista della città, quindi, le Olimpiadi nel tempo sono passate dall'essere un evento puramente sportivo all'essere progressivamente sempre più riconosciute come 'festival urbano'. Naturalmente la natura di tale festival varia da città a città, per via dei diversi connotati culturali che lo spirito di celebrazione può assumere nelle diverse località ospitanti. Storicamente, l'atmosfera respirata durante i Giochi non faceva necessariamente capo ad una strategia o ad un qualcosa di pianificato, ma dipendeva strettamente dalla cultura locale e dal modo in cui essa si legava all'evento. Ad ogni modo, in anni più recenti – e in particolar modo dalle Olimpiadi di Sydney – gli organizzatori hanno incominciato a riconoscere sempre più l'esigenza di raggiungere anche il pubblico non sportivo pianificando e creando esperienze urbane durante il periodo dei Giochi (Pine & Gilmore, 1999). Nel tentativo di coinvolgere il più possibile anche i residenti locali, in modo da ottenere un maggiore supporto e giustificare le ingenti spese sostenute, si è cercato quindi di incoraggiare lo sviluppo di un'atmosfera da festival, per dare vita ad un meccanismo al quale tutti possono partecipare. Questo processo di trasformazione è stato ampiamente descritto in una analisi dei Giochi invernali di Calgary del 1988 (Hiller, 1990): si dimostrò, infatti, che ,con l'aiuto degli organizzatori locali, i residenti hanno reinterpretato l'evento, comportandosi come se si trattasse di un grande festival. Le normali barriere relazionali vennero eliminate nel momento in cui si ebbero migliaia di persone riversate nelle strade, attratte da giocolieri, venditori e molte altre forme di intrattenimento. Anche analisi successive sulle Olimpiadi di Vancouver (Hiller & Wanner, 2011) sono giunte a conclusioni simili: l'atmosfera creata nel corso dell'evento ha giocato un ruolo fondamentale sulle attitudini dei residenti locali, specialmente se si tiene conto della grande conflittualità con cui era stata vissuta inizialmente quella specifica edizione.

I festival costituiscono esperienze uniche che giocano un ruolo fondamentale nel facilitare il sentimento di comunità e di orgoglio nazionale, elementi essenziali di un' Olimpiade di successo (Getz, 1997). I programmi di educazione Olimpici hanno avuto un impatto molto significativo nell'educazione alla socialità dei bambini e nella loro preparazione all'evento e ai valori che esso incorpora. Anche le Olimpiadi culturali possono essere considerate uno strumento volto a raggiungere un'audience non sportiva: quelle di Londra, ad esempio, puntavano a fornire un'opportunità a chiunque per

celebrare i Giochi attraverso danza, musica, teatro, arti visive, film e innovazioni digitali che potessero lasciare un’eredità durevole anche dal punto di vista artistico sul territorio ospitante. In breve, tutte queste forme di educazione ed intrattenimento, combinate all’utilizzo dei canali media e alla commercializzazione degli sponsor, hanno contribuito a rendere le Olimpiadi un fenomeno a 360° in grado di pervadere il territorio ospitante con tutti i suoi più variegati elementi. Sebbene alcuni (es. Boykoff, 2014) collegano tutto ciò ad un processo di “democratizzazione delle Olimpiadi”, volta a renderle un fenomeno più commerciale e accessibile a tutti, è anche vero che l’eccitazione per gli imminenti Giochi Olimpici e le opportunità che sorgono – per forme alternative di partecipazione – portano l’evento stesso ad assumere le caratteristiche di un vero e proprio festival a tutto tondo. Il festival fornisce un’importante senso di collettività e vitalità - anche ai residenti urbani – e facilita lo scambio e la tolleranza verso le altre culture, permettendo lo sviluppo positivo della memoria collettiva (Richards & Palmer, 2010). È importante notare, tra l’altro, come i residenti locali solitamente non pensino all’evento in quest’ottica, perché le Olimpiadi vengono immediatamente associate allo sport. Una volta che le Olimpiadi vengono vissute come festival, esse producono un elevatissimo ed inatteso impatto emozionale (Hiller & Wanner, 2015).

2.3.5 Alcune Criticità

Mentre molti festival emergono dalle culture locali e possono trasformarsi nel tempo per mano di attività imprenditoriali e di marketing, le Olimpiadi tendono ad essere diverse: ciò dipende in primo luogo dalla loro natura di ‘evento non ricorrente’ ed ,in secondo luogo, dal significato simbolico che contengono. Tale significato non emerge dalla cultura o dalla storia locale, ma proviene da un’organizzazione esterna (lo IOC) che richiede requisiti ben precisi alle città candidate. Le Olimpiadi sono quindi un evento globale dotato di vita propria il cui principale effetto è quello di legare culture locali ad un contesto globale. Anche con riferimento all’impatto, per così dire, “intangibile” delle Olimpiadi, tuttavia, esiste un lato oscuro: ci si riferisce in primis a quello che Getz (2012) definisce “il lato corrotto” o “l’aspetto profano” dei Giochi. Questo aspetto, a detta dell’autore, si acuisce e prende vigore specialmente quando si guarda alle Olimpiadi in termini di festival urbano, concetto che coinvolge la goliardia, la baldoria, il buon costume e tutte quelle discussioni circa la liceità sociale di determinati comportamenti. Nel momento in cui l’attenzione viene spostata sulle Olimpiadi in quanto “grande party”, esse vengono talvolta accusate di essere una mera distrazione dai problemi reali del Paese ospitante (Kelner, 2003; Debord, 1983): questa considerazione, tra l’altro, sembra essere supportata dai risultati di alcuni sondaggi cui si è fatto cenno precedentemente: il 22% dei rispondenti di Londra ha infatti ritenuto che i Giochi fossero effettivamente una distrazione da alcune problematiche più serie del Paese. Tutte queste tesi tendono a sintetizzare quella fazione critica della letteratura odierna secondo cui le Olimpiadi sono solamente un ‘grande circo’ (Eisinger, 2000; Lenskyj, 2008; Shaw, 2008; Whitson & Macintosh, 1996).

Non vi è poi alcun dubbio sul fatto che, nei casi esaminati (Vancouver 2010 e Londra 2012), i Paesi delle città ospitanti abbiano ottenuto ottimi risultati nelle varie competizioni (e nel medagliere Olimpico finale), contribuendo sicuramente in modo favorevole all’instaurazione di un ‘mood’ positivo presso la popolazione locale.

È interessante notare, comunque, come anche nel caso delle Olimpiadi di Calgary 1988 – nelle quali, per la prima volta nella storia, il Paese ospitante non vinse neanche una medaglia d’oro – si testimoniò la presenza di un’atmosfera di festa e di celebrazione, ed un umore di gioia e allegria da parte di tutti i presenti (Hiller & Wanner, 2015).

Sicuramente, quindi, sarebbe interessante andare ad esaminare aspetti simili anche in Paesi nei quali gli usi e le consuetudini sono radicalmente differenti (come nel caso di un Paese arabo o asiatico). Quanto esaminato, sebbene fornisca una misurazione abbastanza esplicita dell'impatto psico-sociale associato alla manifestazione, non riesce a stabilire se questo fattore benessere sia solo di breve periodo o abbia rilevanza anche nel post-evento, costituendo quindi una reale attenuante alle implicazioni fiscali e finanziarie dello stesso, ma fornisce prova concreta del fatto che tale output gioca un ruolo effettivo – e non secondario – nel processo di valutazione dei cittadini locali.

La grande attenzione dedicata in questo capitolo alle componenti intangibili dell'evento – che emergono principalmente nel momento in cui lo si va a considerare alla stregua di un festival – è almeno in parte espressione della volontà di spostare l'attenzione dai tipici indicatori quali infrastrutture, benefici economici etc. con cui l'impatto dell'evento viene tipicamente misurato, analizzato e discusso.

Il grado di artificiosità, pianificazione o spontaneità di questo festival è materia di dibattito, così come l'effettivo ruolo che esso può avere come intervallo nella normale routine quotidiana della vita cittadina. Le diverse opinioni in materia sono comunque frutto della soggettività e dei diversi punti di vista, ma quello che è chiaro, ad ogni modo, è che le Olimpiadi sono molto più di un semplice evento sportivo per il territorio che le ospita, ed esse tendono inevitabilmente ad impattare in modo significativo sulle vite dei residenti.

CAPITOLO III

UN FOCUS SUL TURISMO: IL CASO SYDNEY 2000

3.1 Introduzione allo studio

Dopo aver trattato, nel corso del primo capitolo, a proposito dei Grandi Eventi Sportivi in generale, l'attenzione è stata successivamente rivolta ai Giochi Olimpici che, come già detto, tra tutti rappresentano il Grande Evento dimensionalmente ed economicamente più rilevante del pianeta. La ragione principale alla base di questa scelta risiede nel fatto che, date le dimensioni di questo particolare evento, gli effetti che esso ha sui diversi territori ospitanti risultano per certi versi 'estremizzati' e sono quindi più facili da osservare, misurare e giudicare. Va anche detto che la notorietà acquisita nel tempo dall'evento e l'importanza – economica e simbolica - che esso ha ormai assunto nella società odierna ha permesso la formazione di una corposa quantità di studi all'interno del mondo accademico e della letteratura corrente, molti dei quali hanno contribuito in modo determinante alla stesura del presente lavoro.

Nel secondo capitolo i Giochi Olimpici sono stati descritti in modo approfondito, soffermandosi in primo luogo sugli impatti tangibili che essi possono avere sul territorio che di volta in volta li ospita. Ampio spazio è stato poi dato a tutti quei riflessi politici, psicologici, sociali ed emozionali che, pur non avendo un riscontro economico immediato e diretto, costituiscono una componente fondamentale (se non la principale) del calcolo del beneficio complessivo apportato dai Giochi ai presenti. L'impatto intangibile dell'evento, a ben vedere, può influenzare in modo determinante la sua immagine globale e, di rimando, il valore del marchio e dell'offerta territoriale di riferimento (Kavaratsis, 2007; Furrer, 2002; A.L., Lee, 2010). All'interno del capitolo sono stati anche portati dei casi di studio funzionali a spiegare meglio caratteristiche e problematiche associate alla valutazione dell'impatto delle Olimpiadi e – quindi - dei Grandi Eventi Sportivi in generale.

Ad ogni modo, dopo aver svolto tutte queste considerazioni, è indispensabile individuare una traccia, un'evidenza dell'impatto Olimpico, che permanga anche dopo la fine dell'evento. In che modo, dunque, tutte le componenti – tangibili e intangibili – influenzano il futuro del territorio ospitante l'evento? È possibile rinvenire un lascito, positivo o negativo, che sia oggettivamente misurabile?

In questo ultimo capitolo, dunque ci si andrà a concentrare su una serie di aspetti concernenti il turismo dei territori ospitanti l'evento, in particolare con riferimento alle Olimpiadi di Sydney 2000. Nel corso del primo capitolo, proprio a questo proposito, si è dedicato un paragrafo al concetto di “*destination branding*”, ossia al modo in cui i territori decidono di pubblicizzarsi al fine di risultare attrattivi e competitivi nei mercati turistici internazionali. I territori, come già sottolineato, operano sempre più come vere e proprie *corporation* e, allo stesso modo, cercano di aumentare i livelli di *awareness*, *reputation* e *image* dei propri marchi, in modo tale da incrementare i flussi turistici e la propria capacità di attrarre risorse, competenze e investitori da tutto il mondo. In questo contesto, gli eventi hanno mano a mano acquisito un ruolo chiave all'interno delle strategie di marketing territoriale, tanto da arrivare alla concettualizzazione di vere e proprie pratiche di *Event Marketing* (Wescott, Valley, 2004). Gli eventi, tanto quelli ricorrenti, quanto quelli aventi carattere *una tantum*, vengono sempre più inseriti all'interno di strategie più “complesse” e articolate, finalizzate allo sviluppo dell'attrattività territoriale nel lungo periodo. Proprio per questo motivo, basandosi anche sulle teorie di importanti autori (primi fra tutti Chalip e Weed), si ritiene che tali eventi non debbano essere guardati e valutati come singoli accadimenti isolati, ma, piuttosto, come risorse da sfruttare all'interno di un piano più ampio.

Da questo punto di vista, le Olimpiadi di Sydney hanno rappresentato un punto di svolta, dal momento che, nell'ambito delle stesse, si è introdotto per la prima volta il concetto di *Event Leveraging*. Per la prima volta, in altre parole, le Olimpiadi sono state considerate come un punto di partenza per una più ampia attività di riposizionamento del Brand Australia espressamente volta ad incrementare l'*appeal* del Paese come destinazione turistica presso i mercati internazionali. Come è ovvio, quindi, a partire dal caso oggetto di studio, i Giochi vanno – e andranno – sempre valutati tenendo conto anche delle sinergie attivate con un insieme variegato di iniziative, attività e organismi

pubblici e privati: solo in questo modo si può effettivamente comprendere il ruolo assunto dall'evento nello sviluppo di lungo periodo di territorio, specialmente con riferimento al turismo che, secondo alcuni (Tyrrel & Johnston, 2006) rappresenta il lascito principale delle Olimpiadi nel lungo periodo.

Sulla base di queste considerazioni, si è andati a svolgere un esame più approfondito a proposito delle Olimpiadi di Sydney: un grande ammontare di dati relativi al turismo internazionale in entrata dell'Australia e di una serie di comparabili è stato raccolto e preso in esame per 'tracciare' il trend turistico del Paese e contestualizzarlo all'interno del Piano strategico di sfruttamento dell'evento olimpico.

La scelta di estendere la valutazione all'intero territorio nazionale – invece che limitarsi al solo contesto cittadino - è motivata non solo dalla maggiore disponibilità, omogeneità e completezza di dati relativi al turismo internazionale in entrata, ma anche dalla necessità di comprendere se i Giochi Olimpici abbiano dei riflessi economici che vadano oltre i meri confini cittadini. Essendo i Giochi Olimpici il grande evento di maggiori dimensioni – tanto spaziali quanto economiche - è infatti interessante comprendere se l'effetto sul turismo che i Giochi dovrebbero produrre – conseguenza imputabile, in primis, all'enorme esposizione mediatica a supporto dell'evento – si estenda sull'intera nazione, o rimanga invece confinato entro il mero perimetro cittadino o sub-regionale. Dal momento che la letteratura corrente, così come i diversi studi effettuati, hanno sempre teso a classificare le Olimpiadi come un evento 'globale', allora è interessante andare ad analizzare gli effetti realmente prodotti sul piano turistico per comprendere se i Giochi siano realmente idonei a catalizzare l'attenzione del turista internazionale nei confronti di un determinato Paese.

A ben vedere, questo esercizio è utile alla comprensione della reale efficacia del 'prodotto olimpico' come strumento di marketing territoriale: dal momento che tale prodotto comporta un cospicuo investimento iniziale, destinato a produrre implicazioni rilevanti non solo per la città ospitante, ma per il Paese tutto, è allora importante comprendere se il conseguente ritorno in termini di turismo abbia riflessi ugualmente ampi ed estesi. Come sottolineato da alcuni critici (Matheson, 2006; Smith, 2009), inoltre, concentrarsi unicamente sugli effetti prodotti nel solo contesto cittadino potrebbe essere un errore metodologico idoneo a produrre distorsioni in ambito valutativo: se ad aumentare è solo il turismo della città di riferimento, mentre i flussi

complessivi della nazione rimangono invariati, le Olimpiadi non avranno prodotto un beneficio netto per il Paese, ma avranno dato solamente luogo a effetti di sostituzione e spiazzamento.

3.2 Le Olimpiadi e il turismo

3.2.1 Effetti durevoli dei Giochi Olimpici

I Giochi Olimpici rappresentano un investimento molto rilevante per il territorio ospitante, sia con riferimento al settore pubblico che a quello privato. Nel caso dei Giochi di Sydney, ad esempio, nei 10 anni precedenti i Giochi, l'investimento pubblico fu pari a 2.3 miliardi di dollari australiani, mentre quello privato fu pari a 1.2 miliardi. L'ammontare annuo investito durante quel periodo – per rendere l'idea – fu pari a circa lo 0.06% del PIL Australiano (*Australian Bureau of Statistics, 2004*).

Nel contesto del Movimento Olimpico, l'eredità che viene lasciata da un'Olimpiade è un elemento di vitale importanza. Tale eredità può essere concepita ed analizzata prendendo a riferimento una gran moltitudine di variabili, quali (Preuss, 2006):

- miglioramento delle strutture sportive
- rinnovamenti infrastrutturali
- aumento della notorietà e della reputazione internazionale
- aumento del turismo
- aumento degli scambi commerciali
- nuove opportunità di investimento
- maggiore partecipazione allo sport dei residenti.

È interessante notare come lo sviluppo di strutture sportive sia l'aspetto più comunemente citato, tanto nei discorsi politici che in quelli di carattere socio-economico (Preuss, 2006). Tutto ciò si deve probabilmente alla prima fase di sviluppo del Movimento Olimpico, dove i Giochi venivano intesi come uno strumento volto principalmente a stimolare l'attività e la partecipazione sportiva.

Tuttavia, seguendo una prospettiva economica più attuale, le strutture sportive potrebbero non essere il beneficio chiave derivante dai Giochi: nel caso di Barcellona,

ad esempio, molte strutture utilizzate per i tuffi, il nuoto e il baseball vennero successivamente riconvertite o abbattute, poiché sotto-utilizzate o inutilizzate. Nel caso di Atlanta, la pista di atletica venne rimossa subito dopo la fine dei Giochi, mentre lo stadio Olimpico dovette essere riconvertito al baseball professionistico per poter generare ricavi sufficienti alla sua sussistenza (Chalip, 2002).

Con riguardo allo stimolo che i Giochi possono apportare al rinnovamento urbano, come si è già detto in precedenza, l'attività economica e l'occupazione ad esso relativi tendono ad essere compressi in periodi di tempo solitamente molto limitati (mentre le stesse attività potrebbero essere svolte in archi temporali più estesi). Nel momento in cui i lavori terminano (solitamente entro 5-6 anni), fa seguito un brusco calo dell'occupazione e dell'attività per costruzioni, con effetti negativi per l'attività economica locale. Sebbene quindi i frutti di tale attività siano certamente una componente dell'eredità Olimpica, l'espansione e la successiva contrazione nell'attività economica cui essi danno luogo possono fare tanto bene quanto male alla comunità di riferimento (Chalip, 2002).

Un'attenta analisi dei vari studi ex-ante che vengono condotti con riferimento alle diverse edizioni dei Giochi sembra suggerire, invece, che il beneficio economico "chiave" derivante dagli stessi sia costituito dall'impatto che essi hanno sul turismo.

Nel caso delle Olimpiadi di Sydney, ad esempio, il *Tourism Forecasting Council* (1998) predisse che l'evento avrebbe generato un flusso addizionale pari a 1.6 milioni di turisti, diretta conseguenza dell'investimento effettuato in vista dell'evento. L'impatto economico conseguente (circa 2.9 miliardi di dollari australiani) corrispondeva al 44.6% del beneficio economico complessivo stimato. Anche alcuni studi effettuati successivamente alle Olimpiadi di Seoul (Hyun, 1990; Kang & Perdue, 1994), hanno ritenuto i Giochi responsabili di un numero di turisti addizionali compreso tra i 640,000 e il milione.

Sebbene in questo genere di valutazioni possano sussistere contingenze di carattere economico, sociale e politico che, intervenendo in tempi e in Paesi differenti, sono idonee a distorcere i dati – mascherando taluni effetti reali o determinando differenze significative tra un'edizione e l'altra – è comunque incontestabile che le Olimpiadi producano un'elevatissima attenzione mediatica, in particolar modo nel periodo dei Giochi e in quello immediatamente successivo. Ritchie & Smith (1991), proprio a

questo proposito, hanno misurato i livelli di notorietà ed attrattività di Calgary nei principali mercati Europei e Statunitensi prima, durante e dopo i relativi Giochi (1988), rilevando un effetto positivo in tal senso – almeno nel breve periodo.

Secondo Williams e Elkhatab (2012), inoltre, sebbene le Olimpiadi non siano state specificamente disegnate dallo IOC come un mega evento di tipo espressamente ‘turistico’, “*esse vengono sempre più sponsorizzate dai proponenti locali come occasioni uniche per aumentare la competitività del territorio ospitante nel mercato turistico globale*”.

Quindi, nonostante i Giochi Olimpici abbiano il potenziale per scoraggiare o deviare gli afflussi turistici a causa di effetti spiazzamento e simili (Agha, Farley & Gibson, 2012), essi, nell’immaginario collettivo, rimangono un potente strumento per lo sviluppo del turismo nella città, nella regione e nel Paese ospitanti l’evento.

A ben vedere, infatti, la crescita dei prodotti di una destinazione turistica e l’espansione dell’industria turistica nel suo complesso costituiscono aspettative chiave nelle strategie di sviluppo economico delle città che si candidano di volta in volta all’evento (Sant, S.L., Mason, D.S., Hinch, T.D., 2013).

Seguendo l’esempio dell’*Australian Tourism Commission* (ATC), molte organizzazioni dedite alla c.d. attività di ‘*destination marketing*’ (le cosiddette “*Destination Marketing Organizations*”, DMO’s) hanno incominciato a sfruttare i mega-eventi per ottenere una grande varietà di benefici turistici che si ritiene debbano manifestarsi ben oltre il periodo dell’evento (Chalip, 2001, 2002, 2004). Questi benefici vengono spesso chiamati “eredità” (Gold & Gold, 2009) e possono comprendere elementi quali aumento dell’*Awareness* della destinazione, miglioramento dell’immagine del Paese e incremento dei visitatori internazionali (Chalip, 2003; Getz, 1989; Weed, 2008).

Come osservato anche dallo IOC (2003), d’altro canto, il concetto stesso di eredità tende ad evolversi costantemente e a mutare in base al contesto e al territorio di riferimento.

Sebbene spesso le città ospitanti i Giochi siano destinazioni turistiche già affermate, esse ritengono spesso che, grazie all’evento, si possano comunque ottenere benefici turistici di lungo periodo.

Sebbene il concetto di “eredità olimpica” fosse discusso fin dalla prima edizione delle Olimpiadi moderne, il focus sull’aspetto turistico di tale eredità è piuttosto recente: una cospicua serie di ricerche sembrerebbe aver evidenziato la presenza di relazioni positive tra i Giochi Olimpici e il turismo nel Paese ospitante (Bohlin, 2000; Bramwell, 1997; Burton, 2003; Getz, 1998, 1991; de Groot, 2005). L’espansione dell’attività turistica del Paese ospitante dovrebbe quindi manifestarsi attraverso un aumento degli arrivi turistici durante il periodo dei Giochi, nel ritorno dei visitatori Olimpici in periodi successivi e in tutta una serie di visite dovute alla copertura mediatica dell’evento. Proprio tale copertura mediatica, in particolare, viene ritenuta un elemento chiave per l’attrazione di potenziali turisti verso il territorio (Preuss, 2004), visto il suo ruolo determinante nell’influenzare elementi quali *awareness*, *image* e *reputation* della destinazione turistica in esame. Proprio queste sono le eredità che i Giochi Olimpici dovrebbero lasciare all’attività turistica del territorio ospitante, in quanto esse, congiuntamente, possono portare guadagni significativi in termini di posizionamento della destinazione sui mercati turistici internazionali (Chailp, 2003; Dansero & Puttilli, 2010; Ritchie & Smith, 1991). Come osservato anche in precedenza, inoltre, i Giochi Olimpici sembrano essere diventati parte delle politiche economiche globali, e numerose città competono in maniera aggressiva per guadagnare status e posizionare positivamente il proprio Paese all’interno della gerarchia delle nazioni che “contano” (Shoval, 2012). Questa visione sembra confermata anche da Ritchie (2000), secondo cui i mega-eventi sportivi possiedono il potenziale per trasformare una città, una regione o un intero Paese in una destinazione turistica di primaria importanza. Queste trasformazioni, come già detto, possono avere connotazione più o meno tangibile e possono dare vita a sviluppi turistici più o meno legati alla fattispecie degli eventi (Dansero & Puttilli, 2010). La Coppa del Mondo di Rugby del 2003, ad esempio, sembra aver sfruttato appieno le infrastrutture sportive e di trasporto disegnate per le Olimpiadi di Sydney e, come osservato da Cashman (2006), avrebbe anche beneficiato della promozione turistica effettuata durante il periodo Olimpico.

Anche la Germania, secondo Florek et al. (2008), avrebbe aumentato notevolmente la propria immagine come destinazione turistica in seguito alla Coppa del Mondo di calcio del 2006, soprattutto nei confronti degli spettatori giunti per seguire la manifestazione.

Il concetto di eredità turistica dovrebbe includere anche aumenti dell'occupazione nel settore del turismo (Ritchie, 1984) e riduzioni delle fluttuazioni delle visite (Getz, 1997). Nonostante Li & Blake (2009) ritengano che i mega-eventi sportivi possano portare benefici promozionali di lungo termine nei confronti della città e del Paese ospitanti, Ritchie & Smith (1991) hanno invece rilevato, nel caso delle Olimpiadi di Calgary, come i livelli di *awareness* della relativa regione siano drammaticamente scesi nel periodo del post-evento, dopo aver avuto una fase pre-game molto positiva. Ciò ha messo in evidenza la necessità, per gli attori di marketing locali, di prendere iniziative volte a prevenire questo declino e a sostenere quanto fatto in precedenza. Proprio da qui nasce una teoria, sempre più adottata dalle organizzazioni di marketing territoriale locali, relativa al c.d. “*event leveraging*”, ossia al disegno di una strategia di marketing di lungo periodo che veda eventi di questo tipo come un punto di partenza e non come una fine (O'Brien & Chalip, 2007).

3.2.2 EVENT LEVERAGING

L'attività di ospitare i Giochi Olimpici fornisce essenzialmente un'opportunità di sfruttamento di lungo termine con riferimento alla promozione della città, della regione e dell'intero Paese di riferimento in quanto destinazioni turistiche (Chalip & Leyns, 2002; O'Brien, 2006). Gli attuali programmi di sfruttamento sono principalmente associati al ruolo dei media all'interno dei processi di *branding* della città e del Paese di riferimento: la copertura televisiva di un'edizione dei Giochi Olimpici, infatti, aumenta il grado di esposizione globale del territorio ospitante presso un'audience molto variegata, aumentando la possibilità per lo stesso di pubblicizzare i propri prodotti turistici e, più in generale, il proprio marchio (Preuss, 2004). Chalip è stato uno dei primi ricercatori a ricorrere a questo concetto di ‘sfruttamento dell'evento’, definendolo come “*quel processo attraverso il quale i benefici degli investimenti legati all'evento vengono massimizzati* (2004)”. Seguendo questa prospettiva, si passa ad un approccio maggiormente proattivo e strategico con riguardo alla creazione di eredità durature, superando la precedente tendenza con la quale ci si limitava a guardare a tali eventi seguendo una logica ex-post, basata sugli impatti effettivamente ravvisati e ad aggiustamenti in corso d'opera, spesso successivi alla produzione di eventuali danni (O'Brien & Chalip, 2007).

L’Australia, con le Olimpiadi di Sydney 2000, è stato il primo Paese ad implementare queste teorie per massimizzare i benefici in campo turistico, dando vita ad un vero e proprio *benchmark* sotto questo profilo (Sant, S.L., Mason, D.S., Hinch, T.D., 2013). Come notato da Morse (2001) il principale obiettivo dell’*Australian Tourism Commission* era quello di promuovere non solo la città di Sydney, ma tutto il territorio Australiano come destinazione turistica internazionale. L’adozione di questa lungimirante visione strategica richiede ovviamente l’implementazione di una serie di strategie coordinate da parte di tutti gli stakeholder rilevanti (O’Brien, 2007): in questo frangente l’evento, più che essere considerato come un singolo accadimento, viene visto come una preziosa risorsa dalla quale possano trascendere una serie di benefici più ampi (Chalip, 2004). Le iniziative attinenti *l’Event Leveraging* sono tipicamente distaccate – sebbene strettamente correlate – da quelle di progettazione e gestione dell’evento in se; secondo Smith (2013), ad ogni modo “*se l’evento è l’asset da sfruttare, allora il potenziale vantaggio derivante dallo sfruttamento sarà tanto più grande quanto più l’evento è rilevante all’interno dello scenario contemporaneo*”.

Chalip (2004) ha sviluppato un modello appositamente dedicato allo sfruttamento di eventi sportivi, secondo il quale vi sono essenzialmente due modalità di sfruttamento dell’evento. La prima modalità fa riferimento al breve termine: in questo frangente, le comunità ospitanti possono solamente cercare di massimizzare i ricavi derivanti dai visitatori giunti per l’evento e da tutto quell’insieme di business che si attiva intorno alla manifestazione. La seconda modalità, attinente al lungo periodo, prevede lo sfruttamento attivo dei media con lo scopo di aumentare e migliorare l’immagine del Paese come destinazione turistica. Weed (2008) ha adattato il modello di Chalip in modo da valutare le strategie che possono essere impiegate per massimizzare i benefici turistici che si presentano nel caso di un singolo evento. Mentre il modello di Chalip prendeva in considerazione un portafoglio di eventi a disposizione di un singolo territorio, Weed prende a riferimento un singolo evento (i Giochi Olimpici, n.d.r) ed esamina il modo in cui esso può essere sfruttato al meglio per ottimizzarne i benefici turistici. Secondo l’autore, la nazione ospitante ha due opportunità per sfruttare i Giochi Olimpici: il turismo olimpico e i media coinvolti. La prima opportunità riguarda quindi tutte quelle strategie da attuare nell’immediato per generare benefici di business legati al turismo; la seconda opportunità prevede, anche in questo caso, il miglioramento

dell'immagine nel lungo periodo. Il modello di Weed estende quello di Chalip includendo una dimensione temporale: viene infatti incorporata un'analisi delle opportunità di sfruttamento distinguendo i periodi precedenti e successivi all'evento (e, ovviamente, il periodo dell'evento stesso, n.d.r). Questa estensione è particolarmente importante, dal momento che il periodo del pre-evento era stato sempre trascurato nelle precedenti discussioni riguardanti le “*Event Legacies*”. La motivazione di ciò risiede nel fatto che, per definizione, queste eredità intervengono in periodi successivi alla manifestazione (Preuss & Solberg, 2007). Come si è notato successivamente, però, anche nel periodo del pre-game può essere generata una considerevole attività, la quale può includere anche effetti turistici (Solberg & Preuss, 2007). La maggiore visibilità ottenuta grazie alla vincita della fase di candidatura, ad esempio, ha il potenziale per innescare un aumento degli arrivi turistici durante tutto il periodo di preparazione ai Giochi, apportando benefici al Paese ospitante anche prima dell'effettiva messa in scena dell'evento. Weed incorpora nel proprio modello anche una dimensione geografica volta ad evidenziare i benefici turistici che possono essere percepiti dalle aree attorno la città ospitante, in modo da porre in risalto i benefici netti per l'intero Paese. Le maggiori sfide relative allo sfruttamento di eventi quali le Olimpiadi fanno essenzialmente riferimento al coordinamento di diverse organizzazioni con diversi interessi e diverse attività e prospettive, alla scarsità di fondi e risorse per la realizzazione di attività e iniziative correlate e, infine, alla scelta del soggetto che dovrebbe occuparsi della progettazione e dell'implementazione delle varie strategie (Chalip, 2002; Smith, 2009, 2013).

3.3 Il Caso Sydney 2000

3.3.1 L’Australia e le Olimpiadi del 2000

“L’Australia è la prima nazione ospitante le Olimpiadi a prendere pieno vantaggio dei Giochi per stimolare un’attività turistica della quale possa beneficiare l’intero Paese. È qualcosa che non avevamo mai visto prima a questi livelli, e saremmo molto contenti se un simile modello possa fungere da esempio anche per le successive edizioni dei Giochi Olimpici”

Mr. Michael Payne

Direttore Marketing IOC

Il 23 Settembre 1993 la città di Sydney ha vinto la candidatura alla XXVII edizione dei Giochi Olimpici estivi, programmati per l’anno 2000. L’annuncio viene tutt’ora ricordato come un grande momento per la storia recente australiana, dal momento che in quegli anni accadeva raramente che l’Australia fosse posta sotto i riflettori dell’attenzione pubblica mondiale (*Australian Tourism Commission, 2001*). Quello della nomina rappresentava un momento di svolta per il turismo australiano: il Paese aveva infatti la chance di competere, in termini di notorietà e interesse pubblico, con nazioni del calibro di Stati Uniti, Gran Bretagna, etc.

Per cogliere a pieno questa occasione, la ATC cercò di sfruttare al massimo l’evento, dal punto di vista commerciale e pubblicitario, per tutta la durata temporale intercorrente dal momento della vincita a quello della sua effettiva messa in scena.

Al tempo in cui Sydney venne selezionata come sede delle prime Olimpiadi del nuovo millennio, l’interesse principale dell’Australia era quello di liberarsi, agli occhi del mondo, dall’immagine di luogo selvaggio ed estremamente pericoloso (principalmente

a causa delle numerose specie animali) per l'incauto turista occidentale: questa immagine, tra l'altro, traspare in molte pellicole cinematografiche di quegli anni (es. *Crocodile Dundee*). Uno dei principali obiettivi era appunto quello di riposizionare l'immagine del brand Australia, proponendola come un Paese diverso, moderno, con attributi unici ed in grado, quindi, di far vivere un'esperienza unica ai propri visitatori stranieri (Chalip, 2002).

Per realizzare questo proposito si ricorse a tre principali strumenti:

- 1) Il *Visiting Journalists Program*, il cui scopo era quello di reclutare giornalisti in determinati "mercati chiave" e permettere loro di visitare il Paese, in modo da favorire la pubblicazione di articoli e video promozionali sulle varie località visitate.
- 2) Gli *Olympic Media Programs*, finalizzati ad influenzare quello che i media avrebbero scritto durante il periodo dei Giochi (accanto agli articoli principali aventi ad oggetto le competizioni sportive) : in modo interessante, questi programmi si concentrarono in prevalenza sui giornalisti non accreditati, i quali, si pensò, avrebbero avuto un accesso più limitato a competizioni ed atleti e sarebbero stati più inclini a parlare anche di argomenti collaterali alle competizioni sportive. In generale, quindi, si ritenne che questi giornalisti sarebbero stati più inclini a scrivere storie a proposito del Paese (così come avvenuto nel caso di Atlanta 1996) e, qualora fosse mancato un adeguato supporto nei loro confronti, essi sarebbero stati incoraggiati a scrivere articoli negativi. Per queste ragioni, venne adibito un centro specificamente dedicato ai media non accreditati, situato vicino al "cuore" delle competizioni e provvisto di *meeting rooms*, sale per conferenze, accesso ad internet e altri supporti di vario genere (Chalip, 2002).
- 3) Gli *Sponsor Relation Programs*, che nacquero in seguito all'idea di sfruttare le esigenze commerciali dei vari sponsor olimpici per pubblicizzare anche il territorio australiano. Dal momento che i vari sponsor hanno la necessità di manifestare il loro status di "sponsor olimpici", essi presero da subito in

considerazione l'opportunità di creare associazioni tra i loro prodotti e determinati aspetti della città di Sydney e del Paese tutto (Chalip, 2002). Tra i vari sponsor, le collaborazioni più degne di nota si ebbero con VISA (che spese oltre 30 milioni di dollari in campagne associate nei propri mercati di riferimento), Kodak, McDonalds, Air New Zealand e Ansett Australia.

L'ATC ottenne 6.7 milioni di US\$ dal governo australiano durante il corso di 4 anni (1997 – 2000) per implementare una strategia che prese il nome di “*Australia 2000 – Fun and Games*”. Questi fondi vennero principalmente utilizzati per sviluppare attività relazionali nei confronti di sponsor olimpici, detentori di diritti televisivi, Media e membri Movimento Olimpico in modo da massimizzare l'opportunità turistica rappresentata dai Giochi. Questa strategia rappresentava un caso unico al momento in cui venne implementata: nessun'altro Paese ospitante aveva mai investito tanto nell'ambito di un grande evento per pubblicizzare il profilo turistico dell'intera nazione, per collaborare con i propri sponsor olimpici (in modo da ottenere benefici reciproci, conseguenti a diverse attività di *co-branding* poste in essere) e nessun Paese ospitante aveva mai sviluppato un piano così esteso finalizzato al coinvolgimento dei Media.

La strategia, nello specifico, si articolò in una serie di step ben definita (*Australian Tourism Commission, 2001*) :

1. Formulazione della strategia Olimpica e creazione di una unità specializzata. Il fulcro della strategia, come già accennato, risiedeva nel non concentrarsi unicamente sui 17 giorni dell'evento, ma su un periodo di 10 anni (cercando al contempo di formulare previsioni e aspettative realistiche sui risultati da raggiungere).
2. Diffusione della strategia e delle informazioni pertinenti all'interno di tutta l'organizzazione (ATC), in modo da creare un contesto informativo aperto e condiviso da tutti i membri.
3. Ottenimento del supporto da parte delle varie industrie turistiche locali, seguendo un approccio coordinato.

4. Ottenimento del supporto del Comitato Organizzatore di Sydney 2000.
5. Ottenimento del supporto del Governo e dei fondi necessari ad implementare il programma.
6. Sviluppo e consolidamento di relazioni con tutta la “Famiglia Olimpica” , costituita dallo IOC, dai vari sponsor locali e globali, dai media, dai detentori di diritti televisivi, dai Comitati Olimpici Nazionali, dai relativi Tour Operators e dalle diverse federazioni sportive nazionali.

Nel 1995 venne quindi istituita una “*Olympic Games Liaison Business Unit*”, la cui principale funzione era quella di identificare opportunità, coordinare le attività connesse e gestire le relazioni che si sarebbero sviluppate durante tutto il corso della fase di preparazione ai Giochi. Gli obiettivi e le strategie, sviluppate dall’unità in congiunzione con altre unità interne all’ATC e con alcuni uffici oltreoceano, furono disegnati in modo tale da permettere la massima capitalizzazione possibile sui Giochi Olimpici, Paralimpici e sull’*Olympic Art Festival*. L’unità, insieme ad altri stakeholder, ha lavorato per identificare tutte le opportunità turistiche legate alle Olimpiadi che fossero misurabili, raggiungibili e realistiche. Tutto ciò venne fatto tenendo conto del fatto che tali opportunità potevano rivelarsi una leva straordinaria per gli sforzi di marketing compiuti dall’ATC.

L’*Australian Tourism Commission* si comportò da vero e proprio leader all’interno dell’industria turistica australiana: essa incoraggiò i partner coinvolti ad un maggiore coordinamento, nel momento in cui si andava a promuovere l’Australia sul mercato internazionale, assicurando in questo modo coerenza tra le attività di marketing e, soprattutto, la produzione di un messaggio unitario al mondo.

Nel momento in cui i Giochi si fecero più vicini, l’ATC diede il via alla campagna *Australia 2000 – Fun and Games*. Nel settembre 1999, l’organizzazione annunciò che avrebbe speso 34 milioni di US\$ nell’arco di 12 mesi per assicurare il raggiungimento di un tasso di crescita dei visitatori pari al 10%. La campagna fu costituita da una grande varietà di forme di *advertising* appositamente disegnate per convincere i consumatori di tutto il mondo a viaggiare in Australia durante il periodo dei Giochi. Lo slogan che dava il nome alla campagna venne quindi introdotto all’interno di pubblicità già esistenti e si lavorò con una serie di industrie partner al fine di promuovere speciali

pacchetti di viaggio durante tutto il periodo. Uno degli aspetti chiave del programma era quello di informare in modo efficiente il mercato dei viaggi internazionali: a questo fine venne progettato e realizzato un sito internet (www.2000.australia.com) che fungesse da base informativa per tutto ciò che sarebbe accaduto in Australia durante il 2000.

Parallelamente, l'ATC avviò uno dei maggiori programmi dedicati ai media che si fossero mai visti, specie in relazione ad un grande evento, per spingere il profilo della nazione.

Il programma puntava a convertire l'interesse generato dai Giochi nei confronti del Paese in copertura mediatica, fornendo la migliore assistenza possibile ai media per aiutarli a svolgere il proprio lavoro.

La c.d. "*Olympic Media Strategy*", nello specifico, prevedeva di:

- Ospitare più di 2,000 giornalisti internazionali in Australia durante il 1999 e il 2000 attraverso il *Visiting Journalist Program (VJP)*;
- prestare servizio ad oltre 50,000 richieste dei vari media internazionali;
- fornire un sito internet specificamente dedicato ai media internazionali;
- portare gli emittenti internazionali in Australia prima dei Giochi;
- lavorare assieme ad emittenti televisivi e radiofonici internazionali per dare vita a storie guida e fornire servizi di assistenza sulla qualità e sulla produzione audio/video;
- assistere giornali e riviste internazionali fornendo storie guida ed elementi multimediali riguardanti le diverse regioni australiane;
- assistere le comunità attorno l'Australia per massimizzare le opportunità di relazioni mediatiche, specialmente con riguardo alla cerimonia di apertura;
- riunire i maggiori esperti in materia di turismo e pubbliche relazioni in modo da ottenere maggiore assistenza durante il periodo dei Giochi;
- lavorare assieme al Dipartimento degli Affari Esteri, all'ente turistica del NSW e all'autorità portuale di Sydney per la realizzazione del centro destinato ai media non accreditati.

Durante il periodo dei Giochi (15 Settembre – 1 Ottobre 2000), gli sforzi dell'ATC vennero concentrati verso l'accoglienza dei soggetti rilevanti (specialmente ai fini del *Business Development Program*), all'assistenza dei media presso il *Main Press Center* e

il *Sydney Media Center* e ad informare il pubblico, attraverso i canali mediatici disponibili, circa il modo in cui il Paese stava figurando sulla scena internazionale in termini di immagine.

Gli utenti visitanti il sito *australia.com* aumentarono in modo esponenziale durante i Giochi, per un totale di quasi 7 milioni di visualizzazioni: un aumento del 700% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

3.3.1.1 Promozione precedente e successiva ai Giochi

Come già accennato in precedenza, le Olimpiadi di Sydney si contraddistinsero per il loro dichiarato intento di apportare benefici netti, in termini di turismo, verso tutto il Paese – non solo per la città di Sydney o la regione del New South Wales. La sfida, in questo caso, era quella di invogliare i visitatori giunti per le Olimpiadi a viaggiare e visitare altre parti del Paese. Per raggiungere questo fine *Traveland*, il principale fornitore di servizi turistici del Paese, mise a punto un insieme di offerte che i visitatori potevano acquistare per esplorare determinate località fuori Sydney prima e dopo i Giochi. Queste iniziative, tuttavia, non sembrano aver riscosso grande successo, almeno stando alle dichiarazioni di alcuni membri dell'esecutivo della società (Tourism Australia, 2002).

Una delle principali complicazioni, a questo proposito, è rappresentata dal fatto che la maggior parte dei visitatori Olimpici sono spesso legati ad agenzie di viaggio appositamente selezionate dai propri Comitati Olimpici Nazionali, elemento che ne limita l'indipendenza come viaggiatori. Nel caso dell'Australia, in particolare, queste agenzie erano poco familiari con le infrastrutture turistiche australiane, motivo per cui si rese necessario lo sviluppo di relazioni tra il Comitato Olimpico australiano e le agenzie turistiche nominate nei principali mercati turistici internazionali (Chalip, 2002). Una volta stabilite le relazioni, l'ATC lavorò per introdurre determinate destinazioni all'interno delle *brochures*, come opzioni aggiuntive che il cliente di turno poteva decidere di inserire nel proprio itinerario di viaggio. Il caso della città di Perth fornisce un esempio istruttivo in tal senso: situata esattamente dalla parte opposta del continente rispetto a Sydney - oltre 4,000 km di distanza – si temeva che tale destinazione avrebbe

fallito nell'attrarre visitatori dalle Olimpiadi. A ben vedere, molti temevano che le Olimpiadi avrebbero sortito l'effetto opposto, deviando potenziali turisti verso altre destinazioni. In ogni caso, coloro che venivano dai Paesi occidentali sarebbero potuti passare per Perth lungo il proprio tragitto verso Sydney, dal momento che la città si trova proprio sul versante occidentale del continente australiano. Proprio per questo motivo la città lavorò con società come *SportsWorld* al fine di implementare un'efficace 'strategia di ingresso' e venne pubblicizzata in Europa come "il posto da visitare lungo il tragitto verso Sydney" (Chalip, 2002).

Anche *Cartan*, la compagnia responsabile della promozione dei Giochi Olimpici negli Stati Uniti, incluse nelle proprie brochures una serie di pacchetti di viaggio pre e post-game: all'interno delle varie offerte era possibile trovare viaggi ed escursioni verso *Uluru*, il *Great Barrier Reef* e Melbourne (Tourism Australia, 2002).

Nel periodo post-Olimpico la sfida principale fu naturalmente quella di capitalizzare su tutto ciò che si era ottenuto grazie ai Giochi Olimpici. In primis, la *Australia Tourism Commission* effettuò dei sondaggi nei mercati internazionali 'core' per misurare l'influenza che i media avevano avuto sui rispondenti in termini di conoscenza dell'Australia, di percezioni circa il Paese e di intenzione effettiva di visitarlo. I risultati delle interviste vennero impiegati per la formulazione di nuove campagne pubblicitarie e relazionali: oltre 90 campagne vennero lanciate congiuntamente a più di 200 partner commerciali allo scopo di promuovere il turismo in Australia, per una spesa complessiva pari a circa 45 milioni di dollari australiani (Tourism Australia, 2002).

Un'altra grande sfida fu quella di minimizzare l'effetto distorsivo che le Olimpiadi possono avere sul turismo: l'esperienza di Los Angeles – come osserva Chalip (2002) – ha dimostrato in modo chiaro che i visitatori possono essere scoraggiati dal recarsi in una destinazione durante il periodo Olimpico. In questi casi il turista, infatti, spaventato all'idea di trovare strutture ricettive, strade e trasporti intasati dall'afflusso di spettatori olimpici, decide spesso di evitare appositamente un determinato territorio. Proprio a questo proposito, nel 1999, la Australian Tourism Commission intervistò alcuni tra i principali Tour Operator e Agenzie di Viaggi, avendo conferma del fatto che i visitatori avrebbero potuto essere disincentivati a recarsi presso il territorio durante il periodo dei

Giochi, con la complicità delle stesse agenzie intervistate. Il problema registrato nel corso dei sondaggi era sempre lo stesso: i turisti internazionali (e le agenzie legate al turismo) ritenevano che l’Australia sarebbe stata troppo ‘occupata’ per dedicarsi ai visitatori non Olimpici.

Si rese quindi subito chiara la necessità di una campagna volta a comunicare a tutti gli stakeholder rilevanti che l’Australia rimaneva aperta e disponibile a tutti, anche durante il periodo Olimpico. Fu da subito chiaro che, in questo frangente, le Olimpiadi dovevano essere trattate come un qualcosa di positivo, piuttosto che come un problema da risolvere. In altre parole, la vera sfida era quella di suggerire al mercato turistico internazionale che l’Australia sarebbe stata ancora più attrattiva e interessante durante il periodo dei Giochi. La campagna pubblicitaria cercò di incorporare questo concetto attraverso una serie di elementi visivi e storie facenti capo allo slogan “*Australia: Fun and Games*” (Chalip, 2002).

3.3.2 Analisi dei dati raccolti

Dal momento che ad oggi sono passati ben 16 anni dal momento in cui le Olimpiadi di Sydney sono state ospitate, si è ritenuto particolarmente interessante andare a guardare i dati relativi al turismo internazionale Australiano, in modo da poter osservare il trend turistico del Paese anno per anno e valutarne l’evoluzione.

La quasi totalità dei dati raccolti proviene dal sito internet della Banca Mondiale (data.worldbank.org), la quale si è contraddistinta, tra tutte le altre fonti esaminate, per la varietà, la consistenza e l’omogeneità delle informazioni disponibili. Gli altri dati fanno invece capo ai siti istituzionali dedicati al turismo australiano (*Tourism Australia; Australian Bureau of Statistics*). Nell’ambito dello studio si è quindi innanzitutto tracciato il trend turistico del Paese, prendendo a riferimento i 5 anni precedenti l’evento - durante i quali, come evidenziato in precedenza, sono comunque state svolte iniziative e pratiche volte a sfruttare i Giochi Olimpici per incentivare l’attività turistica internazionale – e i 5 anni successivi.

Le voci alle quali si è fatto principalmente riferimento in sede di analisi sono quelle degli arrivi turistici internazionali, delle entrate turistiche (rappresentate in US\$, valuta corrente, nettata per l'inflazione) e, ove disponibili, dei pernottamenti.

Tutte le voci espresse, come già anticipato, fanno riferimento all'intero territorio nazionale e sono state rappresentate in termini unitari e in termini di incrementi percentuali ($\Delta\%$) tra un determinato istante temporale e l'altro.

Le voci in questione sono state dapprima esaminate in modo più analitico, anno per anno, prendendo a riferimento la sola nazione ospitante e sono poi state messe a confronto con una serie di benchmark. Questo esercizio è apparso fondamentale per contestualizzare determinati trend turistici ed isolare, nei limiti del possibile, i valori osservati da determinanti esogene.

Sebbene sia impossibile isolare del tutto l'effetto delle Olimpiadi da eventi esterni di varia natura (particolari momenti storici, fasi economiche recessive o espansive, provvedimenti normativi, accordi commerciali, tensioni politiche, problemi connessi alla sicurezza locale, etc.), il confronto dell'andamento di determinati valori con altre nazioni della medesima regione, o con altre regioni territorialmente ed economicamente idonee a fare da 'benchmark' può risultare uno strumento utile per l'interpretazione dei dati e degli andamenti osservati.

Nelle tabelle in cui si effettuano le varie comparazioni sono state prese a riferimento le variazioni – sia in termini di unità che di variazioni percentuali – relative ai 5 anni precedenti i Giochi e i 5 anni successivi. Gli andamenti e le differenze tra i due distinti periodi temporali sono messe contestualmente a confronto con quelle dei benchmark e con i trend del mondo nel suo complesso: lo scopo è quello di individuare eventuali scostamenti dai trend generali di riferimento che possano essere imputati all'influenza esercitata dai Giochi Olimpici e dai media sul turismo internazionale.

3.3.2.1 Il turismo australiano nel decennio 1995 - 2005

Il decennio preso in esame (al centro esatto del quale si colloca l'anno in cui sono stati ospitati i Giochi Olimpici) ha rappresentato una decisa svolta per il turismo Australiano: si pensi che durante tale periodo il valore delle entrate turistiche internazionali è aumentato del 65% e gli arrivi internazionali del 47% (tabella 16 e 17). Il dato più impressionante, in ogni caso, è sicuramente quello dei pernottamenti, aumentati addirittura del 190%.

All'interno di questo scenario, un ruolo decisivo è stato svolto dalla Cina e dalla crescente importanza dei viaggiatori e della spesa turistica cinese, elementi che hanno fatto sì che, nell'arco del decennio, il Paese diventasse la seconda fonte più importante di visitatori per il mercato australiano, seconda solo alla Nuova Zelanda (*Australia Tourism Report 2005*).

Per quanto riguarda il versante turistico occidentale, invece, quello della Gran Bretagna è rimasto il mercato principale, specialmente in termini di spesa unitaria. A sostegno di questo dato, nel 2005, la rivista di viaggio *Lonley Planet*, sulla base di un sondaggio, ha rivelato come l'Australia avesse superato la Thailandia e gli Stati Uniti come meta preferita dai viaggiatori 'indipendenti' britannici.

Un trend emergente fu anche rappresentato dalla crescita del turismo indiano legato ai *business events*: durante il periodo in esame, infatti, alcune tra le principali compagnie indiane hanno tenuto convegni e conferenze in Australia, specialmente lungo la c.d. "Gold Coast". Stessa attitudine, con riferimento a convegni e conferenze, è stata registrata – seppur con minore intensità – anche da parte dei Paesi del Golfo (*Australia Tourism Report 2005*).

L'arco temporale esaminato, tuttavia, è stato anche contrassegnato da un'ampia serie di eventi esogeni, i quali – come dichiarato in seguito anche dall'organizzazione *Tourism Australia* – hanno costituito un freno alle ambiziose politiche del Paese in campo turistico. Nel periodo precedente i Giochi Olimpici l'accadimento di maggior rilievo, a questo proposito, è stato rappresentato dalla crisi finanziaria avvertita sui mercati asiatici durante il periodo 1997 - 1998, la quale ha inciso profondamente su alcuni mercati importanti per il turismo australiano come Giappone, Malesia e Corea del Sud (*OCDE, National Policy Review of Australia, 2003*). Ciò nonostante, dopo il

rallentamento osservato nel corso del biennio – che traspare anche dagli andamenti decrescenti indicati nelle tabelle sottostanti – il numero di visitatori e l'ammontare del PIL turistico hanno ripreso un ritmo di crescita durante tutto il periodo precedente i Giochi Olimpici. Nel 2001 il turismo australiano ha subito un secondo rallentamento dovuto principalmente agli attentati terroristici dell'11 Settembre, in seguito ai quali si è ravvisato un brusco calo degli arrivi internazionali in tutto il mondo. Ulteriori rallentamenti sono poi seguiti nel 2002 e nel 2003 : tali trend negativi sono stati principalmente imputati all'impatto della guerra in Iraq e alla diffusione dell'epidemia relativa all'influenza aviaria denominata SARS.

Questi avvenimenti non hanno comunque impedito la formulazione e la messa in atto di numerose iniziative e strategie turistiche da parte del governo australiano e delle relative organizzazioni. Stando a quanto affermato dall'ATC, infatti, l'anno 1997 – 1998 è stato uno dei più produttivi, in termini di iniziative di marketing territoriale connesse ai venturi Giochi Olimpici:

“l'Olympic Games Liaison Business Unit ha identificato opportunità, gestito relazioni e coordinato numerose attività connesse ai Giochi Olimpici e Paralimpici del 2000. Come parte della strategia messa a punto per la massimizzazione dei benefici turistici per l'Australia, è stato infatti sviluppato un gran numero di opportunità di business con organizzazioni associate al Movimento Olimpico, quali VISA, Kodak, McDonalds. Tutte queste partnership si sono concretate in una pubblicità del valore di 27 milioni di US\$ nel corso del 1997/1998.

Durante il 1998, inoltre, nel corso delle Olimpiadi di Nagano, Giappone, è stata effettuata un'importante attività promozionale nei confronti dei media presenti con la collaborazione del SOCOG (Sydney Olympic Games Organizing Commetee): ad oltre 400 giornalisti è stato distribuito un kit composto da gadget ed elementi multimediali inerenti il territorio Australiano.

Anche l'attività relazionale con il governo federale australiano, infine, è risultata in 1.7 milioni di US\$ aggiuntivi da destinare alla campagna turistica olimpica.” (Tourism Australia, 2001).

Gli anni 1999 e 2000, stando ai dati raccolti, hanno mostrato un pieno recupero del turismo australiano dalla crisi asiatica: le entrate turistiche sono aumentate

complessivamente del 11.6%, gli arrivi internazionali del 18.3% e i pernottamenti del 7.5%; recupero, questo, sicuramente favorito dall'evento Olimpico.

Tabella 17. – Le entrate del turismo australiano durante il decennio 1995 – 2005

ANNO	ESPORTAZIONI TOTALI		ENTRATE TURISTICHE		
	Miliardi di US\$	∂%	Miliardi di US\$	∂%	% sulle esportazioni totali
1995	70.088	-	11.915	-	17.0
1996	79.647	13.6	13.779	15.6	17.3
1997	84.555	6.2	13.698	-0.6	16.2
1998	73.358	-13.2	11.664	-15.0	15.9
1999	74.802	2.0	12.866	10.3	17.2
2000	83.974	12.3	13.016	1.2	15.5
2001	81.554	-2.9	12.804	-1.6	15.7
2002	84.621	3.8	13.624	6.4	16.1
2003	94.051	11.1	16.647	22.9	17.7
2004	112.657	19.8	20.453	20.5	17.8
2005	137.895	22.4	19.719	-3.6	14.3

Fonte: Elaborazione propria su data.worldbank.org

Il periodo 2001- 2002, segnato dagli attentati del 9/11 e dal collasso della compagnia aerea australiana *Ansett*, ha impedito la continuazione dei trend positivi registrati durante tutto il periodo Olimpico, ed è stato protagonista – come prevedibile - di un leggero declino con riferimento alle voci osservate. Ciò nonostante sono state portate a termine 40 differenti campagne presso 25 Paesi in tutto il mondo, per un valore complessivo di oltre 30 milioni di US\$.

Tabella 18. – Arrivi Internazionali e Pernotti in Australia nel decennio 1995 - 2005

ANNO	ARRIVI INTERNAZIONALI		PERNOTTAMENTI		
	Migliaia di Persone	∂%	Notti	∂%	Ranking Mondiale (#)
1995	3,726.0	-	26,645	-	10
1996	4,165.0	12.8	34,653	30.0	9
1997	4,318.0	3.7	32,808	-5.3	10
1998	4,167.0	-3.5	62,356	90.0	7
1999	4,459.0	7.0	57,167	-8.3	7
2000	4,931.0	10.6	67,037	17.3	6
2001	4,856.0	-1.5	69,849	4.2	6
2002	4,841.0	-0.3	74,610	6.8	6
2003	4,746.0	-2.0	70,688	-5.3	6
2004	5,215.0	10.0	76,247	7.9	7
2005	5,499.0	5.4	77,422	1.5	7

Fonte: Elaborazione propria su data.worldbank.org e UNCTAD handbook of statistics

Il 2002 – 2003, infine, nonostante un declino del 2% negli arrivi internazionali, ha mostrato “i segnali per l’inizio di una ripresa, dopo una serie di continue difficoltà, prevalentemente legate agli accadimenti e alle contingenze che hanno interessato il contesto economico e geo-politico mondiale : tenendo conto della diminuzione globale dei viaggi a lungo raggio, infatti, i numeri espressi dal turismo australiano possono essere considerati un buon risultato.” (Tourism Australia, 2003).

Questi risultati, almeno in parte, possono essere imputati alla continuità con la quale la ATC (che dal 2002 si chiama semplicemente “Tourism Australia”) ha perseverato nella prosecuzione delle precedenti strategie di marketing e nello sviluppo di nuove. Numerosi testimonial (tra i quali il nuotatore Ian Thorpe in Giappone e la modella Megan Gale in Italia) sono stati scelti come *ambassador* del turismo australiano nei mercati economicamente più rilevanti e la strategia di recupero attuata in Nuova Zelanda, UK e USA ha portato complessivamente a più di 70,000 prenotazioni aggiuntive durante il corso dell’anno.

A partire dal 2003, superata la crisi epidemica della SARS e affievolitosi il rischio di attacchi terroristici e la paura di viaggiare che aveva pesantemente afflitto i voli internazionali (specialmente quelli a lunga distanza), il trend turistico australiano ha

ripreso un andamento crescente e l'effetto propulsivo dato dai Giochi Olimpici e dalla strategia complessiva di marketing territoriale effettuata dall'ATC si è finalmente potuto manifestare a pieno. Dal 2003 al 2005, infatti, è stato possibile osservare le seguenti cifre:

- Un incremento del 44.7% delle entrate del turismo;
- un incremento del 13.6% degli arrivi internazionali;
- un incremento del 3.8% dei pernottamenti.

Questo trend crescente è poi proseguito fino al 2008, anno in cui la crisi finanziaria globale è esplosa causando un rallentamento dei trend turistici in tutto il mondo e aumentando la variabilità dei risultati prodotti: nell'arco di tempo compreso tra il 2008 e il 2012, infatti, si sono alternati anni caratterizzati da tassi crescenti e anni caratterizzati da tassi decrescenti, dato che rende palese l'instabilità di fondo del business durante tale periodo.

Tabella 19. – Arrivi internazionali e entrate turistiche in Australia dal 2005 al 2014

ANNO	ARRIVI INTERNAZIONALI		ENTRATE TURISTICHE	
	Migliaia di Persone	∂%	Miliardi di US\$	∂%
2005	5,500	5.4	19.719	- 3.6
2006	5,530	0.5	20.408	3.5
2007	5,640	2.0	25.024	22.6
2008	5,590	- 0.9	27.189	8.6
2009	5,490	- 1.8	26.909	- 1.0
2010	5,790	5.5	31.064	15.4
2011	5,770	- 0.3	34.305	10.4
2012	6,030	4.5	34.497	0.6
2013	6,380	5.8	33.575	- 2.7
2014	6,870	7.7	34.117	1.6

Fonte: Elaborazione propria su data.worldbank.org

3.3.2.2 Confronto con altri Paesi della medesima regione (East Asia & Pacific)

Nel precedente paragrafo sono stati raccolti ed esaminati dati aventi ad oggetto l’Australia presa singolarmente, in modo da tracciare il trend turistico del Paese e contestualizzarlo all’interno dello scenario politico, economico e sociale globale.

Quello svolto è parso un esercizio importante al fine di trarre delle prime conclusioni a proposito della strategia di marketing territoriale operata dal Paese, strategia che per l’impegno, la dedizione e le risorse corrisposte vanta pochi eguali e che ha avuto la propria spinta iniziale proprio nei Giochi Olimpici (o meglio nella vittoria alla fase di candidatura ai Giochi Olimpici del 2000).

Dopo aver analizzato e commentato i trend della singola nazione (formulando possibili spiegazioni ai trend positivi e negativi osservati di volta in volta), un secondo esercizio che appare ora fondamentale riguarda la messa a confronto dei trend turistici australiani con quelli di una serie di comparabili.

Risulterebbe impossibile, infatti, trarre conclusioni opportune circa l’efficacia del “prodotto Olimpico” e della strategia di *event leveraging* messa in atto dall’Australia senza aver confrontato le sue performance di settore con quelle di Paesi che, per una serie di caratteristiche geografiche ed economiche, possono essere considerati suoi “simili”.

Il primo insieme di comparabili è stato quindi costituito prendendo a riferimento i Paesi della c.d. “*East Asia & Pacific*”, la macro-regione della quale fa parte anche l’Australia. All’interno di questa macro-regione, sono stati scelti come comparabili quegli Stati che hanno avuto le migliori performance economiche e che hanno presentato i migliori trend turistici durante il periodo preso in esame: all’interno della selezione sono presenti alcune delle principali economie emergenti del ventennio, specialmente in campo turistico.

- L'EAST ASIA & PACIFIC (EAP)

Con il termine *East Asia & Pacific* si indica la macroregione costituita dai Paesi dell'Asia nord-orientale, dell'Asia sud-orientale e dell'Oceania. Stando ai dati della *World Tourism Organization* (WTO), gli arrivi turistici nella regione sono passati dai 21 milioni del 1980 agli oltre 58 milioni del 1992, per arrivare, nel 2012 a ben 221 milioni di visitatori internazionali. Queste cifre fanno sì che l'EAP sia il mercato turistico caratterizzato dal maggior tasso di crescita degli ultimi 30 anni: il tasso di crescita annuo medio, durante questo periodo è stato del 7.5%, quasi il doppio di quello del mondo nel suo complesso. L'andamento descritto, inoltre, è ancora più impressionante se si guarda alle entrate turistiche: dagli 8 miliardi di US\$ del 1980 si è passati ai 43 miliardi US\$ del 1992 (con un tasso di crescita annuo medio del 15%), per arrivare a più di 327 miliardi nel 2012.

Le ragioni alla base di questa vertiginosa crescita sono molteplici (Hobson, 1994); in primis la rapidissima crescita demografica e il tasso di urbanizzazione della popolazione dopo il dopoguerra. In secondo luogo lo sviluppo economico che ha interessato (seppur in misura diversa) tutta la macro-regione. La terza causa plausibile è da addurre alla continua e progressiva facilitazione dei trasporti a lungo raggio, con l'eliminazione di numerose restrizioni presso i Paesi costituenti la regione, e il conseguente aumento del traffico aereo in entrata e in uscita. La più importante tra tutte queste cause, in ogni caso, è da attribuire al crescente numero di viaggiatori residenti all'interno dell'EAP che si recano in visita in altri Paesi della medesima regione (che, tradizionalmente, era meta di quei turisti europei e nordamericani "avventurieri", per lo più indipendenti, ed appassionati di viaggi a lungo raggio). L'aumento dei redditi e dell'inclinazione a viaggiare dei residenti asiatici, unitamente alla maggior velocità e facilità di spostamento delle persone, ha di fatto trasformato un mercato essenzialmente di nicchia in un prodotto turistico di massa: ciò spiega i vertiginosi trend osservati.

È bene notare, ad ogni modo, come non tutte le sub-regioni dell'EAP abbiano sperimentato gli stessi livelli di crescita: secondo quanto riportato dalla WTO, ad esempio, il *North-Eastern Asia* ha avuto un tasso annuo medio di crescita degli arrivi internazionali del 10% durante il periodo 1980-1992, media più elevata rispetto all'8.9% complessivo della regione. Il *South Eastern Asia*, invece, durante lo stesso

periodo, ha avuto un tasso medio dell'8%, inferiore rispetto alle medie marco-regionali e molto simile a quello osservato dall'Oceania.

Queste differenze devono essere valutate anche alla luce delle profonde differenze tra gli Stati componenti l'EAP e le proprie sub-regioni. All'interno di quest'area è infatti possibile osservare Paesi sviluppati, quali Giappone e Australia, e numerosi Paesi in Via di Sviluppo (o recentemente industrializzati), quali Malesia, Indonesia, Filippine, etc.

Anche dal punto di vista dimensionale è possibile osservare alcuni tra i più grandi e popolosi Paesi del mondo (primi tra tutti Cina, India e Indonesia) e alcuni tra i più piccoli (Isole del Pacifico) e sotto-popolati (Australia) Stati del pianeta. Tutti questi elementi non possono ovviamente essere trascurati, specie quando lo scopo con cui si guarda a tali Paesi e regioni è quello di una comparazione.

- COMPARAZIONE DEI TREND TURISTICI DURANTE IL DECENNIO 1995 – 2005

Nell'ambito della comparazione, gli Stati dell'*East Asia & Pacific* presi come "benchmark" sono stati:

- 4 per la sub-regione del *North-East Asia* (Cina; Giappone; Honk-Kong e Corea del Sud)
- 5 per il *South-East Asia* (India; Thailandia; Indonesia; Filippine e Malesia)
- 1 per l'Oceania (Nuova Zelanda)

Tabella 20. – Arrivi internazionali cumulati nell'EAP durante il decennio '95-'05

NAZIONE	ARRIVI INTERNAZIONALI			
	Δ ('95- '00) (‘000 VISITATORI)	$\Delta\%$ (‘95 – ‘00)	Δ ('00- '05) (‘000 VISITATORI)	$\Delta\%$ (‘00 – ‘05)
Australia	1,205.0	32.3	568.0	11.5
Nuova Zelanda*	305.0	20.7	573.0	32.2
Corea del Sud	1,570.0	41.9	700.0	13.1
Cina	11,200	56.0	15,600	50.0
Giappone	1,412.0	42.2	573.0	32.2
Hong Kong**	1,670	23.4	5,990.0	68.0
Malesia	2,753.0	36.8	6,209.0	60.7
Indonesia	740.0	17.1	-62.0	-1.2
Filippine	232.0	13.2	631.0	31.6
Thailandia	2,627.0	37.8	1,988.0	20.7
India	530.0	25.0	1,270.0	47.9
East Asia & Pacific	27,400.0	35.3	44,000.0	41.5
Mondo	154,000.0	28.5	128,000.0	18.5

Fonte: Elaborazione Propria su data.worldbank.org

* I dati presi con riferimento alla Nuova Zelanda partono dal 1998, prima data in cui sono disponibili.

** Idem per Hong Kong.

Tabella 21. – Entrate turistiche cumulate nell'EAP durante il decennio '95 – '05

NAZIONE	ENTRATE TURISTICHE			
	∂ ('95- '00) (MILIARDI US\$)	$\partial\%$ ('95 – '00)	∂ ('00- '05) (MILIARDI US\$)	$\partial\%$ ('00 – '05)
Australia	1.101	9.2	6.703	51.5
Nuova Zelanda*	- 0.046	- 2.0	4.214	185.5
Corea del Sud	1.857	27.8	- 0.237	- 2.8
Cina	8.588	98.4	11.978	69.2
Giappone	1.076	22.0	9.584	160.5
Hong Kong**	- 1.406	- 14.6	5.39	65.7
Malesia	0.829	16.4	4.516	76.9
Indonesia	- 0.254	- 4.9	0.119	2.4
Filippine	1.193	104.5	0.529	22.6
Thailandia	0.66	7.1	2.167	21.8
India	1.016	39.3	4.061	112.9
East Asia & Pacific	11.951	14.5	55.235	58.6
Mondo	86.065	17.7	243.859	42.6

Fonte: Elaborazione propria su data.worldbank.com

Come è possibile osservare dalle tabelle 19 e 20, la comparazione è stata effettuata suddividendo il decennio in due intervalli temporali di 5 anni, uno relativo al periodo 1995 – 2000 ed uno al periodo 2000 – 2005. Lo scopo della suddivisione è quello di mettere in risalto eventuali differenze tra il quinquennio precedente i Giochi e il quinquennio successivo, per poter meglio contestualizzare l'evento all'interno della comparazione. Per ciascun intervallo sono quindi stati calcolati gli incrementi/decrementi differenziali in termini unitari e i relativi tassi di crescita.

Nel momento in cui risultati australiani del decennio vengono messi a confronto con le principali economie dell'*East Asia & Pacific*, essi appaiono subito ridimensionati.

Facendo innanzitutto riferimento agli arrivi turistici, è interessante notare come l'Australia abbia apprezzato risultati nettamente superiori durante il quinquennio di preparazione alle Olimpiadi, rispetto a quello successivo ai Giochi: tra l'inizio e la fine del primo quinquennio, infatti, il Paese ha visto un incremento di oltre un milione di visitatori annui, con un tasso di crescita del 32.3%. Nel corso del secondo quinquennio, invece, l'incremento cumulato è stato 'solo' del 11.5% (568,000 visitatori annui).

Durante il primo semi-periodo l'Australia ha quindi ottenuto un ottimo risultato, tenendosi pressoché in linea con il trend della regione asiatica e andando quindi nettamente meglio del mondo nel suo complesso.

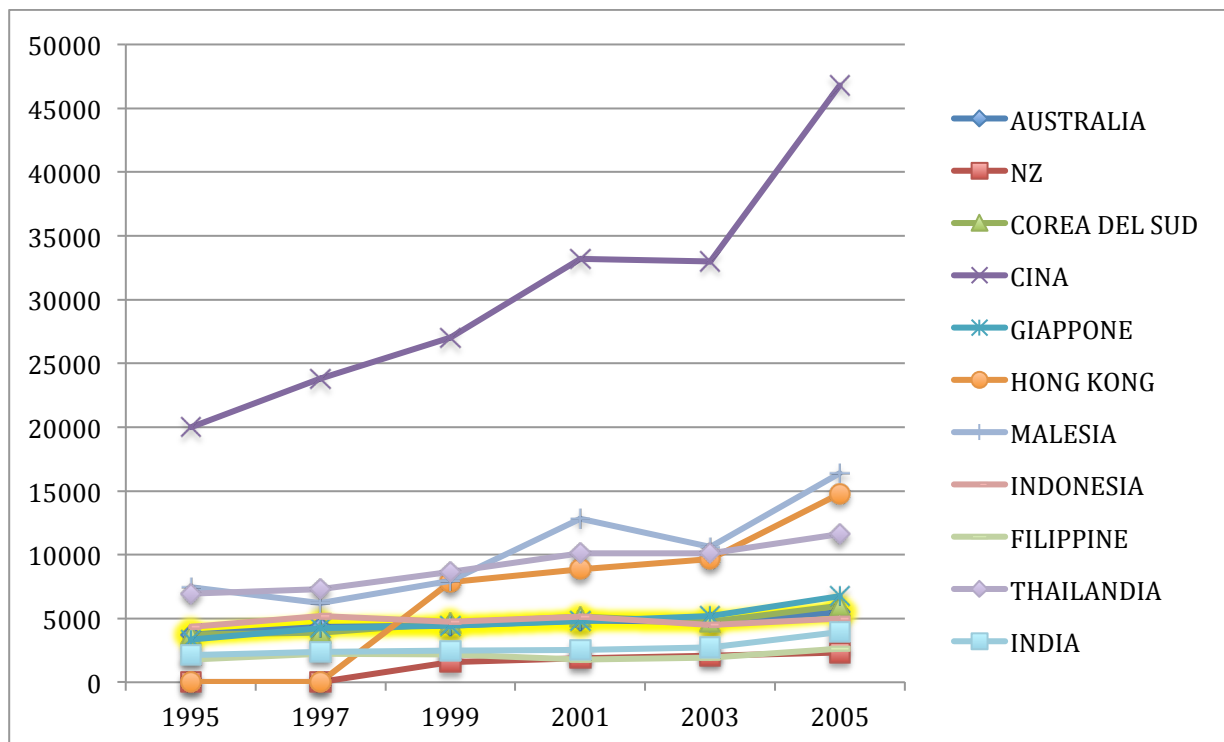
Questo risultato potrebbe essere spiegato, almeno in parte, dal modo in cui il Paese ha sfruttato l'opportunità di ospitare i Giochi Olimpici. È proprio durante quel periodo, infatti, che il Paese ha potuto beneficiare del maggior livello di copertura mediatica e del maggior numero di attività di *co-branding* con gli sponsor. Il trend degli arrivi internazionali, come prevedibile, ha registrato il proprio picco massimo durante l'anno dell'evento. Una volta terminato l'evento, invece, è plausibile che l'interesse dei media e degli sponsor nei confronti del Paese si sia a mano a mano affievolito, determinando anche un minor livello di pubblicità per il *Brand Australia* e un calo nel numero di arrivi turistici.

Il peggioramento dei risultati nel secondo semi-periodo è sicuramente dovuto anche alla SARS, alla guerra in Iraq e agli attentati dell'11 Settembre che, tra il 2001 e il 2003 hanno penalizzato notevolmente il turismo mondiale ed hanno sicuramente attenuato l'influsso benefico dei Giochi sul turismo australiano. Da questo punto di vista, tuttavia, è doveroso notare come gli altri Stati della regione abbiano sofferto meno tali contingenze – in proporzione - ed abbiano comunque mantenuto ritmi di crescita molto elevati (rimanendo in linea con l'andamento complessivo dell'EAP), fatta eccezione per la sola Indonesia, la quale ha mostrato addirittura un tasso di decrescita rispetto ai cinque anni precedenti.

Dal punto degli arrivi turistici, nonostante risultati sicuramente apprezzabili, non sembra quindi che l'andamento del Paese si sia discostato molto da quello dei suoi

“vicini di casa”, mostrando spesso andamenti peggiori rispetto alle medie e alle cifre dei Paesi presi a riferimento.

Figura 12. – Arrivi internazionali: un confronto tra i Paesi dell'EAP ('95 – '05)



Fonte: elaborazione propria su data.worldbank.org

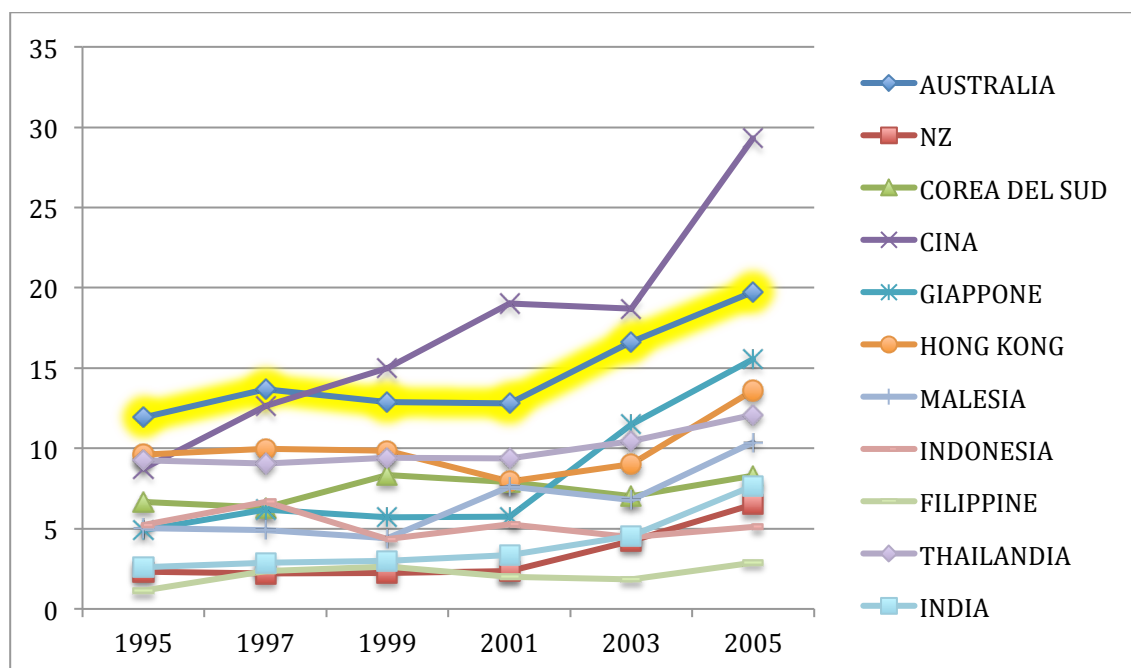
Se si guarda poi ai tassi di annui crescita medi del decennio '95-'05 (tabella 21), con un tasso di crescita annuo pari, in media, al 4%, l'Australia si colloca penultima in un'ipotetica classifica tra i Paesi esaminati. Con il tasso in questione l'Australia si è mantenuta pressoché in linea con il trend mostrato dal mondo nel suo complesso (4.3%), ma ben al di sotto di quello della macro-regione geografica in cui il Paese si colloca (6.7%).

Tabella 22. – Tassi di crescita medi annui degli arrivi turistici nell'EAP ('95-'05)

RANKING	NAZIONE	TASSO DI CRESCITA MEDIO ANNUO (%)		
		PRIMO CINQUENNIO (1995 – 2000)	SECONDO CINQUENNIO (2000 – 2005)	TOTALE (1995 – 2005)
1.	Cina	9.3	8.4	8.9
2.	Malesia	3.2	10.0	8.2
3.	Hong Kong	11.1	5.3	7.6
4.	Giappone	7.3	7.2	7.2
5.	Nuova Zelanda	1.9	28.2	6.8
6.	India	4.6	8.1	6.3
7.	Thailandia	6.6	4.0	5.3
8.	Corea del Sud	7.2	2.5	4.8
9.	Filippine	2.6	5.6	4.1
10.	Australia	5.7	2.3	4.0
11.	Indonesia	3.2	-0.2	1.5

Fonte: Elaborazione propria su data.worldbank.org

Figura 13. – Entrate turistiche : un confronto tra i Paesi dell'EAP ('95 – '05)



Fonte: elaborazione propria su data.worldbank.org

Per quanto attiene alle entrate turistiche, invece, i trend nei due semi-periodi hanno seguito per l’Australia una dinamica diametralmente opposta: nel primo quinquennio il tasso di crescita è stato del 9.2% (circa 1 miliardo di US\$ annui di differenza tra l’inizio e la fine del periodo), risultato che, sebbene possa essere stato parzialmente influenzato dalla crisi asiatica del ‘97/’98, è stato nettamente inferiore a quello di Filippine, India, Malesia, Cina, Giappone e Corea del Sud.

Nel secondo semi-periodo di riferimento, invece, l’Australia ha aumentato le proprie entrate di oltre il 50% (oltre 7 miliardi US\$ di differenza), valore superiore al ritmo di crescita mondiale (42.6%), ma comunque inferiore al trend della macro-regione nel suo complesso (58.6%).

Le cifre espresse negli ultimi 5 anni del periodo possono simboleggiare la capitalizzazione dell’Australia sugli sforzi di marketing compiuti durante tutto il periodo pre-evento e proseguiti anche nel post-evento: questa idea è rafforzata dal fatto che nello stesso periodo gli arrivi internazionali hanno avuto un tasso di crescita relativamente basso. Il fatto che le entrate turistiche siano aumentate in modo così repentino nonostante un tasso di crescita degli arrivi internazionali modesto (11.5%, ben

al di sotto del trend globale del 18.5%) è la prova del fatto che, a parità di arrivi turistici, la spesa unitaria (e quindi, plausibilmente, anche il numero di notti) del turista è aumentata in modo sostanziale, coerentemente con quelli che erano gli obiettivi di marketing prefissati dall'ATC (ora *Tourism Australia*).

Un altro dato interessante, a questo proposito, può essere osservato facendo riferimento al 2000, anno dei Giochi Olimpici: durante l'anno in questione, nonostante sia stato registrato un picco nell'incremento di arrivi turistici (10.2%, a dispetto di un tasso annuo medio di crescita del 4%), il tasso di crescita dell'indotto del turismo è stato solo dell'1.2% (contro un tasso medio di crescita del 5.2% all'anno, vedere tabella 22).

Tutto ciò ha implicazioni abbastanza rilevanti, specialmente in sede di valutazione del mero impatto dei Giochi Olimpici, e sembra confermare appieno la visione di Faulkner et al. (1998) a proposito del turismo generato dalle Olimpiadi. Secondo l'autore il principale target dell'evento è il c.d. "turista sportivo", ossia quel tipo di turista che ha nello sport la propria motivazione principale di viaggio e che tende ad essere tipicamente poco interessato al resto dei prodotti turistici che il Paese (e la città) possono offrire.

Il risultato finale è che, a dispetto di un notevole incremento degli arrivi turistici, la spesa unitaria del singolo turista risulta drasticamente ridotta e questo, nel periodo dei Giochi, si concreta in entrate monetarie complessivamente inferiori. Tutto ciò viene ulteriormente ampliato dal fatto che i turisti per così dire "tradizionali" potrebbero essere stati disincentivati dal visitare il Paese durante il periodo dei Giochi, scoraggiati dal traffico umano generato dall'evento.

Tabella 23. – Tassi di crescita medi annui delle entrate turistiche nell'EAP ('95 - '05)

RANKING	NAZIONE	TASSO DI CRESCITA MEDIO ANNUO (%)		
		PRIMO CINQUENNIO (1995 – 2000)	SECONDO CINQUENNIO (2000 – 2005)	TOTALE (1995 – 2005)
1.	Cina	14.7	11.1	12.9
2.	Giappone	4.0	21.1	12.5
3.	India	6.9	16.3	11.5
4.	Nuova Zelanda	- 0.4	23.3	10.8
5.	Filippine	15.4	4.1	9.6
6.	Malesia	3.1	12.1	7.6
7.	Australia	1.8	8.6	5.2
8.	Hong Kong	- 3.1	10.6	3.5
9.	Thailandia	1.4	4.0	2.7
10.	Corea del Sud	5.0	- 0.6	2.2
11.	Indonesia	- 1.0	0.4	- 0.3

Fonte: Elaborazione propria su data.worldbank.org

Durante il primo cinquennio il tasso di crescita medio annuo delle entrate turistiche è stato solo dell'1.8% (1.2% l'anno delle Olimpiadi), risultato migliore solamente di Thailandia, Nuova Zelanda e Indonesia, mentre nel secondo intervallo preso in considerazione tale tasso è salito all'8.2% (a dispetto di un notevole calo nella crescita annua degli arrivi turistici): questi risultati possono essere il simbolo di una – almeno parziale – riuscita degli sforzi comunicativi messi in atto dall'Australia e dalle proprie organizzazioni turistiche, il cui principale obiettivo di lungo termine era appunto quello di spingere il turista-target (denominato, appunto, “*Experience Seeker*”) a viaggiare ed esplorare tutto il territorio del Paese, piuttosto che soffermarsi su una particolare città (ad es. Sydney). L'aumento della spesa turistica unitaria potrebbe essere interpretato come un prolungamento del soggiorno del turista presso il territorio australiano e, in una qual certa misura, come un aumento del livello di dispersione turistica attraverso il Paese.

3.3.2.3 Il confronto con le economie occidentali avanzate

La comparazione appena effettuata tra l’Australia e gli altri Paesi della medesima macro-regione geografica ha messo in evidenza una serie di differenze significative tra i trend turistici delle 10 nazioni prese come *benchmark* e quelli del Paese. Nel contesto del confronto, a ben vedere, le performance turistiche dell’Australia sembrano essere state nettamente inferiori a quelle della maggior parte dei Paesi presi in considerazione. Se ci si soffermasse ad una comparazione di tipo meramente geografico, si dovrebbe quindi dedurre che le Olimpiadi, tanto quanto la strategia di marketing complessiva messa in atto da *Tourism Australia*, non abbiano prodotto dei risultati poi così notevoli. Tuttavia, per evitare valutazioni affrettate ed erranee, bisogna tenere conto delle notevoli differenze non solo geo-demografiche, ma anche socio-economiche esistenti tra l’Australia e gli altri Paesi dell’EAP.

Proprio a questo proposito, innanzitutto, è doveroso notare come l’Australia, anche dal punto di vista geografico, sia profondamente diversa dai propri “vicini di casa”: per via delle grandi distanze che la separano da tutti gli altri Paesi (di quelli presi in considerazione, il più vicino è l’Indonesia a 3,461.3 km di distanza), infatti, essa tende ad essere molto più isolata. Questo elemento determina costi e tempi di viaggio nettamente superiori (*Tourism Australia, 2013*) e ciò può aver ridotto gli effetti positivi del boom turistico avutosi nella regione dell’EAP.

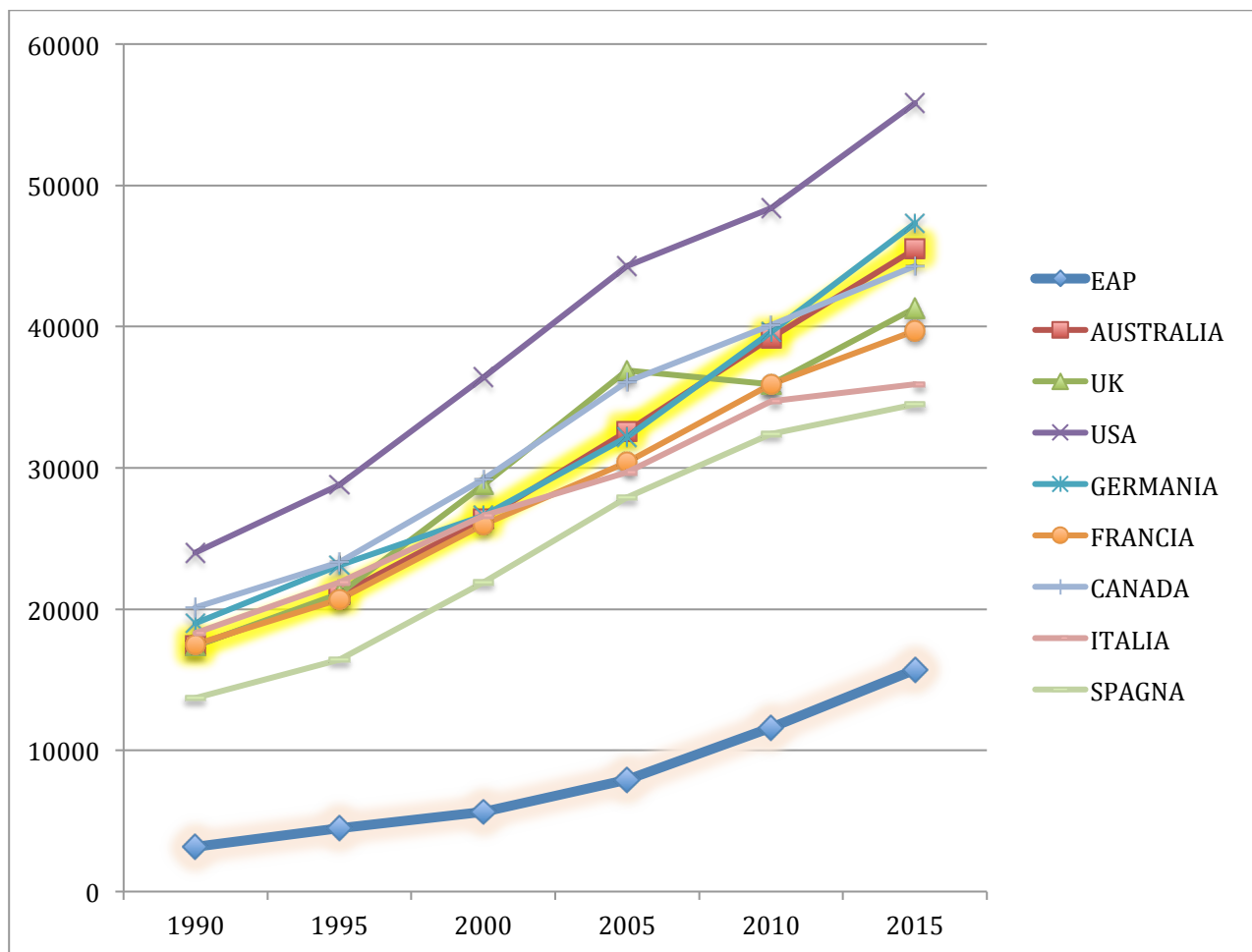
Ad ogni modo, ciò che maggiormente può spiegare le differenze tra l’andamento del turismo australiano e quello dell’*East Asia & Pacific* nel suo complesso non è tanto questa precisazione geografica, quanto le profonde differenze di carattere socio-economico, politico e culturale che – tutt’ora – sussistono tra l’Australia e la macro-regione osservata.

Se si guarda ad una serie di indicatori quali Pil pro-capite (a parità di potere d’acquisto), composizione dell’industria, *governance* (diritti civili, controllo della corruzione, percentuale di donne presenti in parlamento), livelli di globalizzazione e spesa pubblica e privata in educazione e salute viene immediatamente messa in risalto una sostanziale differenza tra l’Australia e la regione di riferimento.

A ben vedere, come espresso anche nei grafici sottostanti (Figura 14 e 15), l’Australia, negli ultimi 30 anni, ha mostrato caratteristiche socio-economiche molto più simili alle

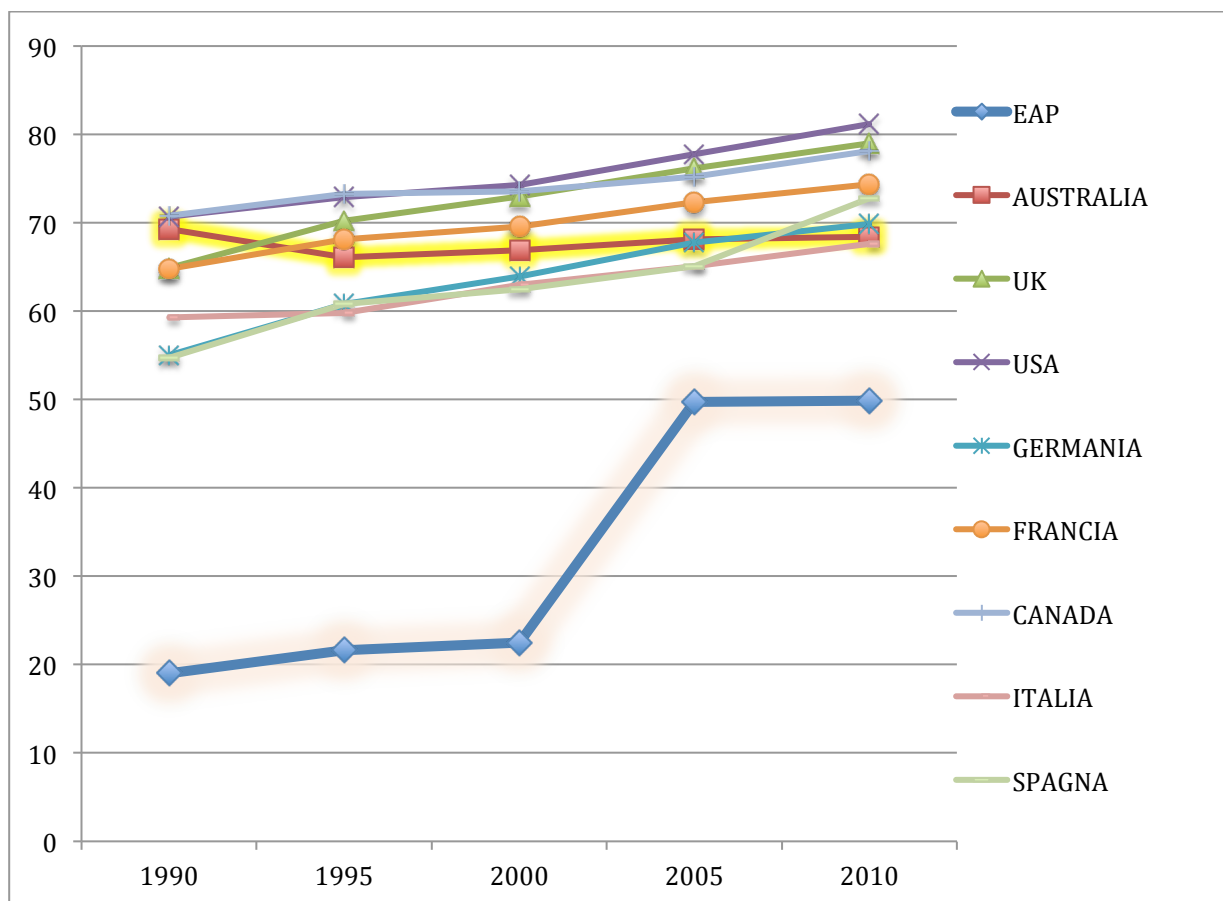
economie mature occidentali, piuttosto che alle giovani economie asiatiche in continua espansione.

Figura 14. – Trend del Pil pro-capite (espresso in US\$ correnti, a parità di potere d'acquisto) : confronto tra l'EAP, l'Australia e le economie occidentali avanzate



Fonte: elaborazione propria su data.worldbank.org

Figura 15. - Impiegati nell'industria dei servizi (% sugli occupati totali): confronto tra l'EAP, l'Australia e le economie occidentali avanzate



Fonte: elaborazione propria su data.worldbank.org

Dal momento che l'Australia presenta caratteristiche socio-economiche più simili alle economie "mature" occidentali che ai Paesi in Via di Sviluppo dell'EAP, si è quindi ritenuto necessario estendere la comparazione dei trend turistici anche a tali economie, per poter adeguatamente valutare l'effetto dei Giochi Olimpici e della strategia di marketing territoriale operata dal Paese; l'Australia, infatti, può essere considerata per alcuni versi come un Paese "ibrido", o, per essere più precisi, come un Paese tipicamente occidentale situato nel mezzo del Pacifico, relativamente lontano anche dal continente asiatico. Per tutte queste ragioni esso deve essere necessariamente messo a confronto anche con quelle nazioni che economicamente, socialmente, ma soprattutto culturalmente gli sono più affini.

Sulla base delle motivazioni espresse, si è dunque andati a comporre un secondo insieme di *benchmark*, composto dalle principali economie occidentali del ventennio:

Regno Unito, Stati Uniti d'America, Canada, Germania, Paesi Bassi, Belgio, Francia, Italia, Spagna e Portogallo.

Andando a confrontare le performance turistiche dell'Australia con quelle dei Paesi appena elencati, può subito notarsi come i trend, in linea generale, siano molto più "allineati" rispetto a quanto non fossero con quelli delle economie dell'*East Asia & Pacific*. Questo maggiore allineamento può desumersi da una maggiore similarità negli andamenti di arrivi internazionali e entrate turistiche durante tutto il periodo osservato: per essere più chiari, se si vanno a confrontare i tassi annui medi di crescita delle economie dell'EAP (tabelle 21 e 22) con quelli delle economie occidentali (tabelle 23 e 24) si può notare come la distanza dell'Australia dalla media dei valori osservati sia maggiore nel primo confronto.

Tabella 24. – Tassi di crescita medi annui degli arrivi turistici: l'Australia e le economie occidentali avanzate a confronto (1995 – 2005)

RANKING	NAZIONE	TASSO DI CRESCITA MEDIO ANNUO (%)		
		PRIMO CINQUENNIO (1995 – 2000)	SECONDO CINQUENNIO (2000 – 2005)	TOTALE (1995 – 2005)
1.	Spagna	5.9	3.8	4.8
2.	Paesi Bassi	8.8	0.0	4.4
3.	Australia	5.7	2.3	4.0
4.	Germania	5.1	2.5	3.8
5.	UK	1.3	3.9	2.6
6.	Francia	5.2	- 0.6	2.3
7.	Portogallo	4.0	0.6	2.3
8.	Belgio	3.0	1.0	2.0
9.	Italia	5.8	- 2.4	1.7
10.	USA	3.4	- 0.8	1.3
11.	Canada	3.0	- 0.8	1.1

Fonte: Elaborazione propria su data.worldbank.org

Nel caso degli arrivi internazionali, ad esempio, il tasso annuo medio di crescita durante il periodo osservato era pari, in media, al:

- 5.9% per i Paesi dell'*East Asia & Pacific*;
- 2.7% per le economie occidentali.

Il valore espresso dall'Australia (4.0%), come si vede, si avvicina maggiormente alle medie del secondo gruppo di comparabili e il relativo scarto dalle medie tende in quest'ultimo caso ad essere inferiore.

Lo stesso può essere detto anche per quanto riguarda i tassi di crescita annui medi delle entrate turistiche, dove i valori medi sono stati i seguenti:

- 7.1% per i Paesi dell'EAP
- 4.4% per le economie occidentali
- 5.2% per l'Australia.

Tabella 25. – Tassi di crescita medi annui delle entrate turistiche : l'Australia e le economie occidentali a confronto (1995 – 2005)

RANKING	NAZIONE	TASSO DI CRESCITA MEDIO ANNUO (%)		
		PRIMO CINQUENNIO (1995 – 2000)	SECONDO CINQUENNIO (2000 – 2005)	TOTALE (1995 – 2005)
1.	Belgio	7.7	10.5	9.1
2.	Spagna	3.7	8.6	6.1
3.	Canada	7.3	4.0	5.6
4.	Germania	0.7	10.2	5.3
5.	Australia	1.8	8.7	5.2
6.	Francia	4.2	6.2	5.2
7.	Portogallo	1.3	8.4	4.8
8.	UK	1.7	7.5	3.7
9.	USA	5.2	0.2	2.7
10.	Italia	- 1.2	6.0	2.4
11.	Paesi Bassi	1.2	- 4.9	- 2.0

Fonte: elaborazione propria su data.worldbank.org

Tutto ciò non fa che rafforzare l'idea secondo cui il secondo gruppo di Paesi sia quello che meglio si presta ad una comparazione con le performance Australiane.

In quest'ultimo confronto l'Australia figura sicuramente meglio, mostrando tassi di crescita migliori della gran parte dei Paesi presi a riferimento, tanto negli arrivi quanto nelle entrate annue. Nel secondo quinquennio, in particolare, il tasso annuo di crescita delle entrate è stato secondo, in media, solamente a quelli del Belgio e della Germania.

Anche sotto il profilo degli arrivi internazionali, l'Australia sembra aver reagito meglio della gran parte delle economie prese in esame alla crisi successiva agli attentati dell'11 Settembre 2001, durante la quale Paesi come la Francia, l'Italia, gli USA e il Canada hanno mostrato addirittura segni di decrescita rispetto al precedente semi-periodo.

Tabella 26. – Arrivi internazionali cumulati nel periodo '95 – '05 : un confronto con le principali economie occidentali

NAZIONE	ARRIVI INTERNAZIONALI			
	∂ ('95- '00) (Migliaia di Persone)	$\partial\%$ ('95 – '00)	∂ ('00- '05) (Migliaia di Persone)	$\partial\%$ ('00 – '05)
Australia	1,205.0	32.3	568.0	11.5
Belgio	900.0	16.1	290.0	4.5
Canada	2,700.0	16.0	- 800.0	- 4.1
Francia	17,157.0	28.6	- 2,202.0	- 2.8
Germania	4,136.0	27.9	2,517.0	13.3
Italia	10,129.0	32.6	- 4,668.0	- 11.3
Paesi Bassi	3,430.0	52.2	0.0	0.0
Portogallo	1,030.0	22.5	170.0	3.0
Regno Unito	1,493.0	6.9	4,827.0	20.8
Spagna	11,483.0	32.9	9,511.0	20.5
Stati Uniti d'America	7,900.0	18.2	- 2,000.0	- 3.9
Nord America	10,600.0	17.5	- 3,000.0	- 4.2
Unione Europea	-	24.6	-	7.9
Mondo	-	28.5	-	18.5

Fonte: Elaborazione propria su data.worldbank.org

Tabella 27. – Entrate turistiche cumulate nel periodo '95 – '05: un confronto con le principali economie occidentali

NAZIONE	ENTRATE TURISTICHE			
	∂ ('95- '00) (MILIARDI US\$)	$\partial\%$ ('95 – '00)	∂ ('00- '05) (MILIARDI US\$)	$\partial\%$ ('00 – '05)
Australia	1.101	9.2	6.703	51.5
Belgio	2.044	44.9	4.289	65.1
Canada	3.859	42.0	2.852	22.0
Francia	7.239	18.8	13.605	35.3
Germania	0.891	3.7	15.588	62.5
Italia	- 1.720	- 5.6	9.668	33.7
Paesi Bassi	0.674	6.3	- 2.515	- 22.3
Portogallo	0.381	6.7	3.015	50.0
Regno Unito	2.401	8.7	9.669	32.2
Spagna	5.287	19.3	16.909	51.8
Stati Uniti d'America	27.169	29.0	1.165	1.0
Nord America	30.971	29.9	4.015	3.0
Unione Europea	22.505	10.4	108.062	45.3
Mondo	86.065	17.7	243.859	42.6

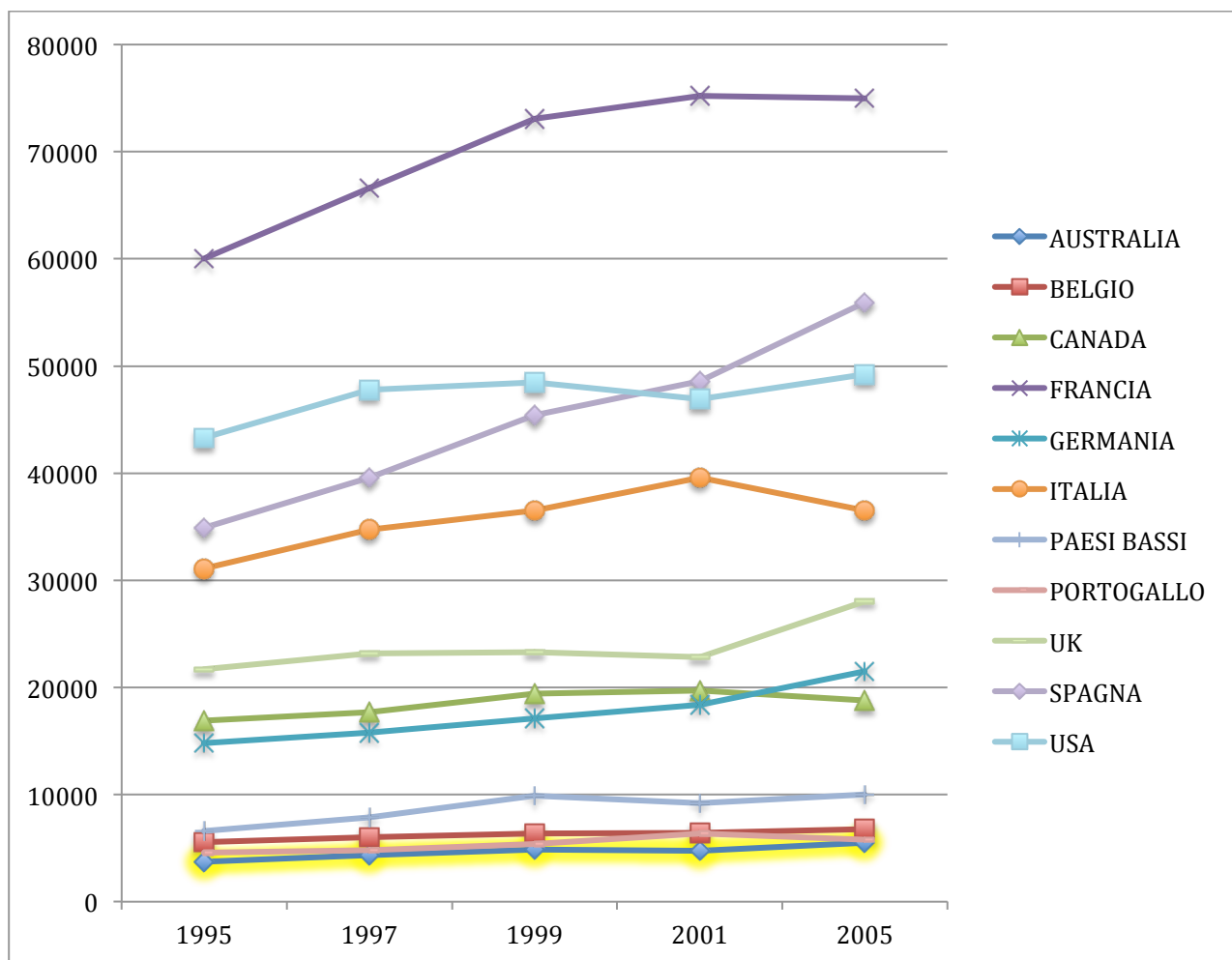
Fonte : *elaborazione propria su data.worldbank.org*

In generale, in questo secondo confronto, l’Australia ha espresso valori quasi ottimali rispetto ai propri comparabili : per quanto attiene agli arrivi internazionali, nei primi 5 anni questi sono aumentati complessivamente di una percentuale (32.6%) nettamente superiore a quella di Paesi quali Francia, Germania, Regno Unito e Stati Uniti e praticamente identica a quelle di Spagna e Italia, i 2 Paesi che nel cinquennio '95 – '00 hanno mostrato i tassi di crescita maggiori in Europa.

Come già accennato in precedenza, nel secondo semi-periodo, il rallentamento nella crescita degli arrivi internazionali – che ha interessato anche l’Australia – è stato comunque meno drastico di quanto si potesse pensare in precedenza, specie se confrontato con i risultati di Italia, Canada, Stati Uniti e Francia.

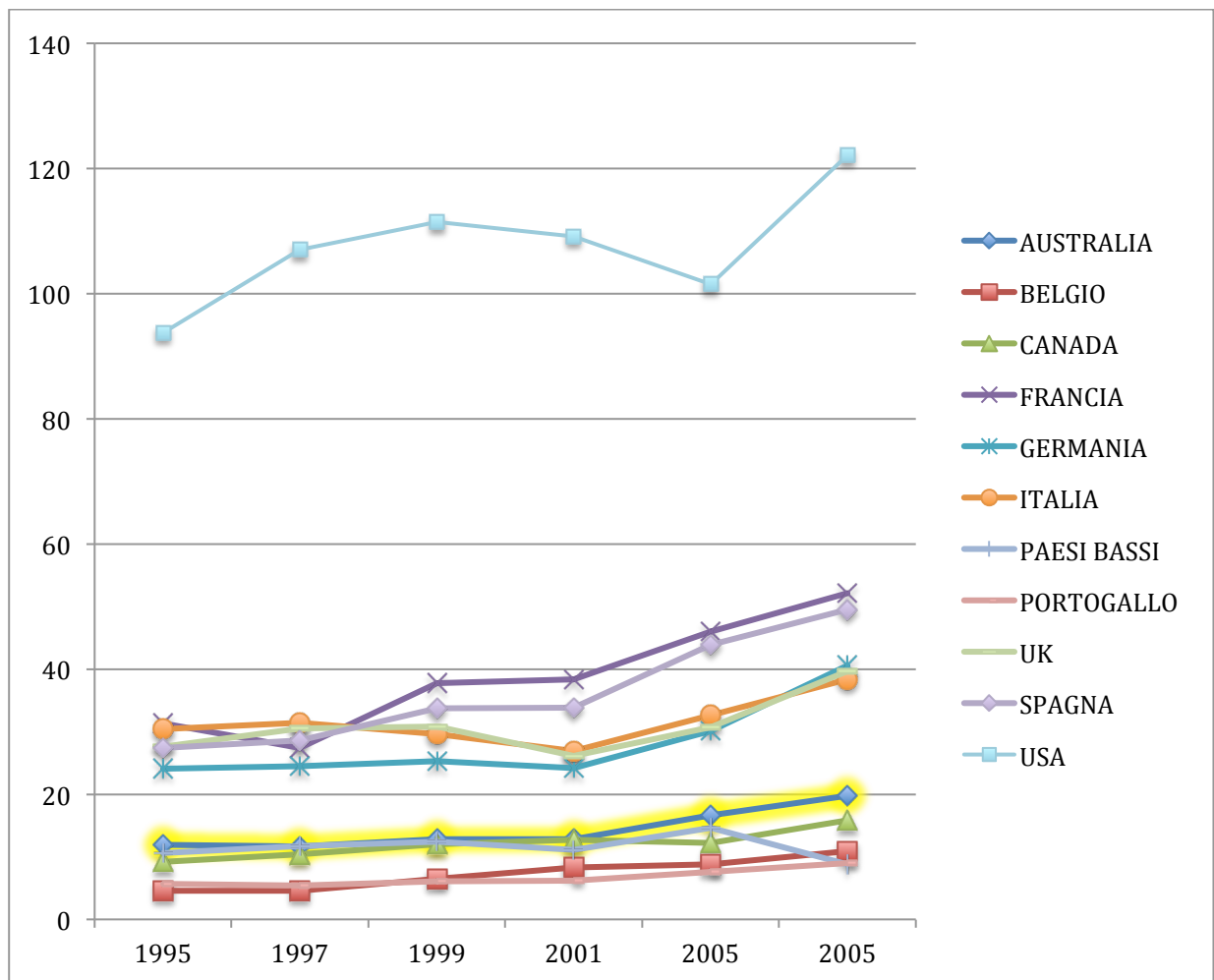
Durante il periodo 2000 – 2005, in particolare, l’aumento delle entrate turistiche annue è ancora più evidente nel confronto con le economie occidentali: solamente il Belgio, la Germania e la Spagna hanno fatto meglio.

Figura 16: Trend degli arrivi internazionali: l’Australia a confronto con le economie occidentali avanzate (1995 – 2005)



Fonte: elaborazione propria su data.worldbank.org

Figura 17. – Entrate turistiche: l’Australia a confronto con le economie occidentali avanzate (1995 – 2005)



Fonte: elaborazione propria su: data.worldbank.org

CONCLUSIONI

I dati raccolti ed esaminati rafforzano il concetto secondo cui i Giochi Olimpici, presi da soli, non possono fungere da propulsore per il turismo nazionale, specialmente nel lungo periodo, se non supportati da adeguate strategie di marketing territoriale.

Essi hanno sicuramente la capacità di attirare l'attenzione dei media e del mondo intero nei confronti di una determinata città e – in misura minore – di una determinata nazione nel periodo che va dalla vincita del processo di candidatura all'anno in cui l'evento viene ospitato, ma questo tipo di pubblicità – se non opportunamente sfruttato – si traduce al più in un picco positivo degli arrivi internazionali durante gli anni che precedono la manifestazione.

Se si vuole ragionare in termini di benefici netti per l'intero Paese e in termini di eredità positiva e duratura per la comunità ospitante, diviene necessario guardare ai Giochi con una prospettiva diversa: essi non devono essere un punto di arrivo, bensì un trampolino di lancio per tutta una serie di attività e iniziative che devono essere coordinate e messe in atto per il raggiungimento di un fine ben preciso. Il fine in questione non è ovviamente unico, ma dipende dalle esigenze e dalle caratteristiche del contesto territoriale ospitante. Da questo punto di vista l'Australia può sicuramente essere considerata come un Paese innovatore, un Paese che, guardando anche agli effetti prodotti - specialmente in ambito turistico - da Seul 1988 e Barcellona 1992 sui rispettivi territori nazionali, ha deciso di sfruttare al massimo l'opportunità dei Giochi per cercare di ottenere una serie di effetti turistici di lungo periodo sul proprio territorio. In questa sede, piuttosto che guardare ai costi e benefici derivanti dalle Olimpiadi, si è analizzato il loro potenziale in quanto strumenti di marketing territoriale e, di conseguenza, il modo in cui sono state messe a sistema con le altre iniziative di marketing, cercando di contestualizzare i risultati prodotti negli anni successivi sul valore del "Brand Australia".

Sebbene lo studio non abbia dimostrato una correlazione diretta e univoca tra le Olimpiadi e la totalità degli effetti turistici di lungo periodo prodottisi sul territorio australiano, è innegabile che le stesse siano state un volano fondamentale per tutte le attività di *destination marketing* operate a partire dal 1993 in poi (come dichiarato dallo stesso governo australiano).

Nel corso dello studio è stato quindi possibile osservare un netto incremento degli arrivi turistici internazionali per tutto il periodo pre-game, effetto che può essere attribuito in buona parte ai Giochi e alla maggior visibilità ottenuta dall'Australia a partire dal 1993 e che ha avuto un picco proprio durante l'anno dell'evento. Durante il post-game, a fronte di un calo nella crescita degli arrivi turistici rispetto alla fase precedente, la spesa turistica è aumentata a dismisura; ed è proprio in questa fase che tutto il complesso di risorse, competenze e relazioni sviluppate - anche grazie all'esperienza dei Giochi - è stato messo a sistema: tutte queste risorse sono state sfruttate per comunicare un messaggio preciso ad un target ben determinato (gli "Experience Seeker") che stimolasse la sua curiosità e lo spingesse a visitare il Paese più a fondo, seguendo una serie di itinerari ben precisi. A conferma di tutto ciò, il numero di pernottamenti annui spesi dai visitatori internazionali all'interno del territorio australiano è cresciuto costantemente durante il periodo 2000/01 – 2011/12, ad un tasso medio annuo del 5% (*Tourism Forecasting Committee, 2013*).

Sebbene i tassi annui medi di crescita di entrate e arrivi internazionali si siano mantenuti al di sotto delle medie del primo gruppo di benchmark per tutto il decennio preso in considerazione, bisogna comunque tenere conto del fatto che, in tale frangente, sono state prese a riferimento alcune tra le principali economie in espansione del decennio: l'area presa a riferimento in tale comparazione (l'EAP), così come le nazioni che la compongono, ha avuto dei trend turistici notevolmente alti, ben al di sopra delle medie del mondo nel suo complesso. Nel momento in cui i risultati ottenuti dall'Australia vengono contestualizzati all'interno dello scenario mondiale complessivo, essi possono essere considerati in modo sicuramente positivo, e il confronto con il secondo gruppo di comparabili lo dimostra. In generale, il tasso medio di crescita di entrate (5.2%) e arrivi internazionali (4.0%) annui è risultato pressochè in linea con quello mondiale (rispettivamente 5.2% e 4.3%) e superiore a quello mostrato nello stesso periodo dall'Unione Europea (rispettivamente 4.8% e 3.0%) e dal Nord America (1.2% e 3.0%).

Tali risultati non devono comunque essere attribuiti unicamente alle Olimpiadi ma, come già detto, anche e soprattutto alla capacità dell'Australia di fare leva sugli stessi per ottenere benefici di lungo termine che ancora oggi sono visibili e possono essere quindi valutati ed apprezzati.

In un periodo come quello attuale, contrassegnato dalle rinuncie di Boston, Amburgo e, in questi ultimi giorni, anche della città di Roma alla candidatura per le Olimpiadi del 2024, è forse necessario fare un passo indietro e riconsiderare il ruolo dei Giochi all'interno dello scenario economico e sociale mondiale. Ciò implica una serie di cambiamenti nel modo in cui essi vengono percepiti, organizzati, gestiti e, fatto non secondario, giustificati al pubblico che dovrà poi farsene carico economicamente negli anni a venire.

Nel caso di Roma, ad esempio, le Olimpiadi avrebbero potuto dare una spinta al superamento di quei problemi strutturali di cui la città soffre da sempre e che ne limitano il potenziale turistico. Unitamente a ciò, la visibilità e l'esposizione mediatica connessa all'evento avrebbe potuto fungere da propulsore per tutto quell'insieme di attività di marketing di cui la città – e l'Italia tutta - ha bisogno per riqualificarsi e riposizionarsi agli occhi del turista internazionale, ormai abituato ai ben più alti standard delle altre capitali europee. Il problema, in questo frangente, è rappresentato sicuramente dalla sfiducia generale che pervade il pubblico romano e italiano, dalla paura che l'evento sia gestito alla vecchia maniera, per il guadagno di pochi a discapito di tanti. Il cambiamento, da questo punto di vista, deve coinvolgere innanzitutto gli attori e il loro modo di pensare e manifestare le proprie azioni: solo in questo modo i Giochi Olimpici possono realmente sopravvivere e mantenere intatta la loro grandezza. Le Olimpiadi di Sydney, nella loro unicità (dovuta, va detto, anche all'unicità del territorio australiano), costituiscono a mio avviso un esempio da seguire: per la mentalità con cui sono state affrontate, prima ancora che per i risultati prodotti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Agha, N., Fairley, S., & Gibson, H. (2012). *Considering legacy as a multi-dimensional construct: The legacy of the Olympic Games*. *Sport Management Review*, 15, 125 – 139.
- Airola, J., Craig, S. (2000) *The Projected Economic Impact on Houston of Hosting the 2012 Summer Olympic Games*. Department of Economics, University of Houston.
- Allison, L. (1994) *The Olympic movement and the end of the Cold War*. *World Affairs: Sports International Aspects* 157(2): 92–97.
- Andereck, K.L., Valentine, K.M., Knopf, R.C., & Vogt, C.A. (2005). *Residents' perceptions of community tourism impacts*. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 1056–1076.
- Andersen, A. (Ed.) (1999) *Economic impact study of the Sydney 2000 Olympic Games*. Centre for Regional Economic Research, University of Tasmania.
- Anholt, S. (2002). *Foreword to the special issue on place branding*. *Journal of Brand Management* 9 (4–5), pp. 229–239.
- Anholt, S. (2006). *Editorial: is place branding a capitalist tool?* *Place Branding* 2 (1), pp. 1–4.
- Ap, J. (1992). *Residents' perceptions on tourism impacts*. *Annals of Tourism Research*, 19(4), 665–690.
- Armstrong, G., Hobbs, D., & Lindsay, I. (2011). *Calling the shots: The pre-2012 London Olympic Contest*. *Urban Studies*, 48, 3169–3184.
- Ashworth, G. J., and Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.
- Aso, N. (2002) *Sumptuous re-past: The 1964 Tokyo Olympics arts festival*. *East Asia Cultures Critique* 10(1): 7–38.
- Atkinson, G., Mourato, S., Szymanski, S. (2008). *Are we willing to pay enough to 'back the bid'? Valuing the intangible impacts of London's bid to host the 2012 Summer Olympic Games*. *Urban Studies*, Vol. 45, Iss. 2, pp. 419-444.
- Baade, R.A. (1996). *Professional sports as catalysts for metro-politan economic development*. *Journal of Urban Affairs*, 18(1), 1–17.
- Baade, R.A., & Dye, R.F. (1990). *The impact of stadium and pro-fessional sports on metropolitan area development*. *Growth and Change*, 21(2), 1–14.
- Baade, R., Matheson, V. (2002) *Bidding for the Olympics: fool's gold?*, in: C. Barros, M. Ibrahim and S. Szymanski (Eds) *Transatlantic Sports*, pp. 127–151.
- Bailey, J. (1989). *Marketing cities in the 1980s and beyond*. Cleveland, OH: Cleveland State University Press.
- Balderstone, S., 2000 *PLUS, Environmental Actions and Legacies of the Sydney 2000 Olympic Games*, 2001.
- Balduck, A., Maes, M., & Buelens, M. (2011). *The social impact of the Tour de France: Comparisons of residents' pre- and post-event perceptions*. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 91–113.
- Barke, M. (1999). *City marketing as a planning tool*. In: Pacione, M. (ed.) *Applied geography: principles and practice*. London: Routledge, pp. 486–496.
- Barney, R.K. (1996). *The ancient Games*. In J.E. Findling & K.D. Pelle (Eds.), *Historical dictionary of the modern Olympic movement* (pp. xxi-xi). Westport, CT: Greenwood Press.
- Baum, T., & Mudambi, R. (1999). *Economic & management methods for tourism & hospitality research*. Chichester: Wiley.
- Bellino, P., Verri, P., Russo, G., Cassetta, S., Conte S. (2010) *I Grandi Eventi come occasione di sviluppo: le ricadute economiche per Roma 2020*.
- Berg, C. (2008). *Politics, not sport, is the purpose of the Olympic Games*. *Review - Institute of Public Affairs*, 15-18.

- Bernstein, A. (2000) *Things you can see from there you can't see from here: Globalization, media and Olympics*. *Journal of Sports and Social* 4: 351–369.
- Blake, A. (2005) *The economic impact of the London 2012 Olympics*. (Tourism and Research Institute Discussion Paper 2005/5). Nottingham, UK: University of Nottingham.
- Bobbio L., (2001), “Non rifiutarti di scegliere”: un’esperienza di democrazia deliberativa, (Paper presentato al convegno annuale della Società Italiana di Scienza Politica, Siena).
- Boykoff, J. (2014). *Celebration capitalism and the Olympic games*. Abingdon: Routledge.
- Bramwell, B. (1997). *Strategic planning before and after a mega-event*. *Tourism Management*, 18, 167–176.
- Brunet, F. (1995) *An economic analysis of the Barcelona 92 Olympic Games: resources, financing and impact*. Centre d’Estudis Olímpics i de l’Esport, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Burgan, B., Mules, T. (1992) *Economic Impact of Sporting Events*, *Annals of Tourism Search*, Vol. 19, pp. 700-710.
- Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- Cashman, R. (2002). *Impact of the Games on Olympic host cities*. University Lecture on the Olympics . Barcelona, Spain: Centre d’Estudis Olímpics (UAB).
- Catherwood D. W. and Van Kirk R.L., *The Complete Guide to Special Event Management. Business Insights, Financial Advice, and Successful Strategies from Ernst & Young, Advisors to the Olympics, the Emmy Awards and the PGA Tours*, New York, John Wiley & Sons, 1992
- Cermak J, Knutti R. *Beijing Olympics as an aerosol field experiment*. *Geophys Res Lett* 2009;36:L10806.
- Chalip, L. (2002). *Using the Olympics to optimise tourism benefits*. Barcelona: Centre d’Estudis Olímpics. Available at: <http://olympicstudies.uab.es/lectures>.
- Chalip, L. (2006). *Towards social leverage of sport events*. *Journal of Sport & Tourism*, 11, 109–127.
- Chalip, L., & Leyns, A. (2002). *Local business leveraging of a sport event: Managing an event for economic benefit*. *Journal of Sport Management*, 16(2), 132 – 158.
- Chalkley, B.S., Essex, S.J. (1999) *Urban development through hosting international events: a history of the Olympic Games*, *Planning Perspectives*, Vol.14, No.4, pp.369-394.
- Chandler, J., and Owen, M. (2002). *Developing brands with qualitative market research*. London:Sage.
- Cherubini S., “Il marketing per generare valore nel sistema evento”, in AA.VV., *Le tendenze del marketing*, Convegno de l’Ecole Supérieure de Commerce de Paris - EAP, 2009.
- Cialdini, R.B. (2009). *Influence: Science and practice (5th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Ciarabella A. (2009). “I grandi eventi come strumento di marketing territoriale” in Baiardi L., Morena M., *Marketing Territoriale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2009.
- Clark, T. (2012, December 25). *Britain’s end-of-year Olympic verdict: It was worth every penny*. *The Guardian*.
- ComRes. (2011). *ITV News London Olympics Poll Digest*.
- ComRes. (2012). *BBC News London Olympics: Doubts Persist About UK-Wide Benefits*.
- Crang, M. (1998). *Cultural geography*. London: Routledge.
- Crompton, J.L. (1995). *Economic impact analysis of sports facilities and events: eleven sources of misapplication*. *Journal of Sport Management*, 9(1), 14–35.
- Crompton, J.L. (1999). *The economic impact of sports tournaments and events*. *Parks & Recreation*, 34(9), 142–150.
- Crompton, J.L. (2004). *Beyond economic impact: An alternative rationale for the public subsidy of major league sports facilities*. *Journal of Sport Management*, 18(1), 40–58.
- Crompton, J.L. (2006). *Economic impact studies: instruments for political shenanigans*. *Journal of Travel Research*, 45(1), 67–82.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review*. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Dalgreen, W. (2013, July 25). *Olympics one year on: The sceptics are won over*. YouGov.
- Dansero, E., & Puttilli, M. (2010). *Mega-event tourism legacies: The case of the Torino*

- 2006 Winter Olympic Games – a municipalisation approach. *Leisure Studies*, 29(3), 321–341.
- Davis, J.A. (2008). *The Olympic Games effect: How sports marketing builds strong brands*. Singapore: John Wiley & Sons.
 - Debord, G. (1983). *Society of the spectacle*. London: Rebel Books.
 - Debord, G. (1995) *The Society of the Spectacle*. New York: Zone Books.
 - Department for Culture, Media and Sport. (2013). *Report 5: Post-games evaluation. Meta-evaluation of the impacts and legacy of the London 2012 Olympic games and paralympic games summary report*. UK Government.
 - Doikos, P. et al. (2001). *Sustainability and Large Scale Sport Events, Minutes of workshop 2 of the 7th European Round Table on Cleaner Production, Lund, Sweden, 2 May 2001*.
 - Dyck, N. (2012). *Dressing up to join the games*. *Visual Studies*, 27, 196–203.
 - Edizel, O., Graeme, E., & Hua, D. (2014). *Dressing up London*. In V. Girginov (Ed.), *Handbook of the London 2012 Olympic and paralympic games (Vol. 2: Celebrating the Games)* (pp. 19–35). Abingdon: Routledge.
 - Eisinger, P. (2000). *The politics of bread and circuses: Building the city for the visitor class*. *Urban Affairs Review*, 35, 316–333.
 - Essex, S. and Chalkley, B. (1999). *Olympic Locations and Legacies: A Study in Geography and Tourism*, in “*Pacific Tourism Review*”, Elmsford, 1999, Vol. 3, pp. 185-200).
 - Evans, G. (2003). *Hard branding the cultural city: from Prado to Prada*. *International Journal of Urban and Regional Research* 27 (2), pp. 417–440.
 - Fan S, Tian G, Li G, Huang Y, Qin J, Cheng S. (2009). *Road fugitive dust emission characteristics in Beijing during Olympics Game 2008 in Beijing, China*. *Atmos Environ* 2009;43:6003–10.
 - Fang M, Chan CK, Yao X. (2009). *Managing air quality in a rapidly developing nation: China*. *Atmos Environ* 2009;43:79–86.
 - Fletcher, J. (1999). *Input–output analysis and tourism impact studies*. *Annals of Tourism Research*, 16, 514–529.
 - Florek, M., Breitbarth, T., & Conejo, F. (2008). *Mega event/4 mega impact? Travelling fans’ experience and perceptions of the 2006 FIFA World Cup host nation*. *Journal of Sport & Tourism*, 13(3), 199–219.
 - *Forum del terzo settore in Piemonte (2000), la partecipazione del terzo settore al programma formativo per i volontari olimpici*, Torino, Maggio 2000.
 - Frew, M., & McGillivray, D. (2008). *Exploring hyper-experiences: Performing the fan at Germany 2006*. *Journal of Sport & Tourism*, 13, 181–198.
 - Fredline, E. (2004). *Host community reactions to motorsports events: The perception of impact on quality of life*. In B. Ritchie & D. Adair (Eds.), *Sport tourism: Interrelation- ships, impacts and issues* (pp. 155–173). Clevedon: Chan- nel View Publications.
 - Fuller, S. S., Clinch, R. (2000), *The Economic and Fiscal Impacts of Hosting the 2012 Olympic Games on the Washington-Baltimore Metropolitan Area*, George Mason Working Paper, George Mason University.
 - Furrer, P. (2002). *Sustainable Olympic Games: A dream or a reality!* Retrieved from [http://www.omerounito.it/web/Furrer%20\(eng.\)](http://www.omerounito.it/web/Furrer%20(eng.)).
 - Getz, D. (1991). *Festivals, Special Events and Tourism*. Van Nostrand Reinhold, New York.
 - Getz, D. (1997). *Event management and event tourism*. New York, NY: Cognizant Communications.
 - Getz, D. (2012). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. London: Routledge.
 - Giesecke, J., Madden, J. (2007). *The Sydney Olympics, Seven Years On: An ex-Post*.
 - Gilmore, F. (2001). *A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding*. *Journal of Brand Management* 9 (4–5), pp. 281–293.
 - Giulianotti, R., Armstrong, G., Hales, G., & Hobbs, R. (2015). *Sport mega-events and public opposition: A sociological study of the London 2012 Olympics*. *Journal of Sport and Social Issues*.
 - Golfetto F., “*Problemi aperti per il marketing delle città*”, in Valdani E., Ancarani F., *Strategie*

- di marketing del territorio. *Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, EGEA, Milano, 2000.
- Golfetto F., Podestà S., *La nuova concorrenza. Contesti di interazione, strumenti di azione, Approcci di analisi*, Egea, Milano, 2000.
 - Golinelli C.M., Simoni M., "Gli strumenti del marketing turistico e territoriale", *Sinergie, Rapporti di ricerca*, n. 23, 2006.
 - Gouldner, A.W. (1960). *The norm of reciprocity: A preliminary statement*. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
 - Gratton, C., Shibli, S., Coleman, R. (2005) *Sport and Economic Regeneration in Cities, Urban Studies*, Vol. 42, Iss. 5/6, pp. 985–999.
 - Green, B.C., & Chalip, L. (1998). *Sport tourism as the celebration of subculture*. *Annals of Tourism Research*, 25(2), 275–291.
 - Green, B. C., & Chalip, L. (2004). *Paths to volunteer commitment: Lessons from the Sydney Olympic Games*. In R. Stebbins & M. Graham (Eds.), *Volunteering as leisure/leisure as volunteering: An international assessment* (pp. 49–67).
 - Griethuysen, P. (van) and Hug, P.-A., *Projet OGGI Olympic Games Global Impact. Cadre d'analyse pour l'identification de l'impact global des Jeux Olympiques*, Lausanne: AISTS, September 2001.
 - Grix, J. (2012). *Image leveraging and sports mega-events: Germany and the 2006 FIFA world cup*. *Journal of Sport and Tourism*, 17, 289–312.
 - Guala, C. (2002). *Per una tipologia dei mega-eventi*. In Dansero, E. e Segre, A. (a cura di) *Bollettino della Società Geografica Italiana*, VII: pp. 743-755.
 - Guala, C. (2009). *To bid or not to bid: Public opinion before and after the Games: The case of Turin*. In J. Kennell, C. Bladon, & E. Booth (Eds.), *The Olympic legacy: People, place, enterprise* (pp. 21–30). London: University of Greenwich.
 - Hannigan, J. (2003). *Symposium on branding, the entertainment economy and urban place building: introduction International*. *Journal of Urban and Regional Research* 27 (2), pp. 352 – 360.
 - Hankinson, G. (2004). *Relational network brands: towards a conceptual model of place brands*. *Journal of Vacation Marketing* 10 (2), pp. 109 –121.
 - Harvey, D. (1989). *From Managerialism to entrepreneurialism: the transformation in urban governance in late capitalism*. *Geografiska Annaler* 71 (1), pp. 3–17.
 - Hauben, T., Vermeulen, M., and Patteeuw, V. (2002). *City branding: image building and building images*. Rotterdam, The Netherlands: NAI Uitgevers.
 - Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
 - Hiller H., "Impact and image: the convergence of urban factors in preparing for the Calgary Winter Olympics", in SYME G., SHAW B., Fenton D., Mueller W., *The planning and evaluation of hallmark events*. Avebury, Brookfield, VT, USA 1989.
 - Hiller, H. H. (1990). *The urban transformation of a landmark event: The 1988 Calgary Winter Olympics*. *Urban Affairs Quarterly*, 26, 118–137. Hiller, H. H. (2012). *Host cities and the Olympics: An interactionist approach*. London: Routledge.
 - Hiller, H. H., & Wanner, R. A. (2011). *Public opinion in host Olympic cities: The case of the 2010 Vancouver Winter Games*. *Sociology*, 45, 883–899.
 - Harry H. Hiller & Richard A. Wanner (2015) *The psycho-social impact of the Olympics as urban festival: a leisure perspective*, *Leisure Studies*, 34:6, 672-688.
 - Hogan, J. (2003) *Staging the nation: Gendered and ethnicized discourses of national identity in Olympic opening ceremonies*. *Journal of Sport and Social Issues* 27: 100–123.
 - Holloway, L., and Hubbard, P. (2001). *People and place: the extraordinary geographies of everyday life*. Harlow, UK: Pearson Education.
 - Home, J., & Manzenreiter, W. (2006). *An introduction to the sociology of sports mega-events*. In J. Home & W. Manzenreiter (Eds.), *Sports mega-events: Social scientific analyses of a global phenomenon* (pp. 1-24). Maiden, MA: Blackwell.

- Hotchkiss, Julie, Robert Moore and Stephanie Zobay. (2003). *The impact of the 1996 Summer Olympic Games on Employment and Wages in Georgia*. *Southern Economic Journal*. 3. no 69 : 691 – 704.
- Hulme, D. (1990) *The Political Olympics: Moscow, Afghanistan, and the 1980 U.S. Boycott*. New York: Praeger Publishers.
- Humphreys, J., Plummer, M. (1995) *The economic impact of hosting the 1996 Summer Olympics*. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport Universitat Autònoma de Barcelona.
- Inoue, Y., Havard, C. T., (2014). *Determinants and Consequences of the Perceived Social Impact of a Sport Event*. *Journal of Sport Management*, 2014, 28, 295-310.
- Ipsos MORI. Research Archives. London 2012 Olympics.
- Jago, L. K. (1997). *Special events and tourism behaviour*. Department of Hospitality, Tourism and Marketing, Ph.D. degree. Victoria University, Melbourne: pp. 330.
- Jasmand, S., Maennig, W. (2007) *Regional Income and Employment Effects of the 1972 Munich Olympic Summer Games*. IASE/NAASE Working Paper Series, vol. 07–12.
- Jing, L. (2008, August 9). *The political cost of the Beijing Olympics*. *Chinaelections.org*, p. 1.
- Jones, Calvin. "Mega-events and Host-region Impacts: Determining the True Worth of the 1999 Rugby World Cup." *International Journal of Tourism Research*. (2001): 241 – 251.
- Jones Lang LaSalle (2001). *Reaching beyond the gold: The impact of the Olympic Games on real estate markets*. www.joneslanglasalle.com/publications/global_insights_0106/Reaching.pdf. Retrieved January 2, 2006.
- Kaplanidou, K. (2012). *The importance of legacy outcomes for Olympic games for summer host Cities residents' quality of life: 1996–2008*. *European Sport Management Quarterly*, 12, 397–433.
- Kasimati, E. (2003) *Economic Aspects and the Summer Olympics: a Review of Related Research*, *Journal of Tourism Research*, Vol. 5, pp. 433-444.
- Kavaratzis, M. (2004). *From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands*. *Place Branding* 1 (1), pp. 58–73.
- Kavaratzis, M., and Ashworth, G. J. (2005). *City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie* 96 (5), pp.506–514.
- ----- (2007). *Partners in coffeeshops, canals and commerce: marketing the city of Amsterdam* *Cities* 24 (1), pp. 16–25.
- Kavaratzis, M. (2007). *City Marketing: The Past, The Present, and Some Unresolved Issues*. Urban and Regional Studies Institute, University of Groningen.
- Kavestos, G., & Szymanski, S. (2010). *National well-being and international sports events*. *Journal of Economic Psychology*, 31, 158–171.
- Kellner, D. (2003). *Media spectacle*. London: Routledge.
- Kemp, S.F. (1999). *Sled dog racing: The celebration of co-operation in a competitive sport*. *Ethnology*, 38(1), 81–95.
- Kim, J.G., Rhee, S. W., Yu, J.C. (1989) *Impact of the Seoul Olympic Games on national development*. Korea Development Institute, Seoul.
- Kim, "Influence of the 2008 Beijing Olympic Games."
- Kim, S.S., & Petrick, J.F. (2005). *Residents' perceptions on impacts of the FIFA 2002 World Cup: The case of Seoul as a host city*. *Tourism Management*, 26(1), 25–38.
- Kim, W., & Walker, M. (2012). *Measuring the social impacts associated with Super Bowl XLIII: Preliminary development of a psychic income scale*. *Sport Management Review*, 15(1), 91–108.
- Kirkup, N., Major, B. (2006). *Doctoral Foundation Paper: The Reliability of Economic Impact Studies of the Olympic Games: A Post-Games Study of Sydney 2000 and Considerations for London 2012*. *Journal of Sport & Tourism* Vol. 11, Nos. 3–4, August–November 2006, pp. 275–296.
- Kotler, P., et al. (1999). *Marketing places Europe: attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations*. London: Pearson Education Ltd.
- KPMG Peat Marwick (1993) *Sydney Olympics 2000: economic impact study*. Sydney Olympics

- 2000 Bid Ltd: Sydney. Quoted in Kasimati (2003).
- Latusi S., *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano, 2002.
 - Lee, A. L. (2010). *Did the Olympics help the nation branding of China? Comparing public perception of China with the Olympics before and after the 2008 Beijing Olympics in Hong Kong*.
 - Lee, Yun Kyung. (2011). "The Story of Beijing Olympics History." Master thesis, Keimyung University.
 - Lenskyj, H. (2008). *Olympic industry resistance*. Albany, NY: Suny.
 - Li, S., & Blake, A. (2009). *Estimating Olympic-related investment and expenditure*. *International Journal of Tourism Research*, 11(4), 337–356.
 - Liu X, Guo J, Sun Z. *Traffic operation with comments during Beijing Olympic Games*. *J Transp Syst Eng Inf Technol* 2008;8:16–24.
 - MacAloon, J. A. (1995). *Barcelona '92: The perspective of cultural anthropology*. In Miquel de Moragas & Miquel Botella (Eds.), *The keys to success: The social, sporting, economic, and communication impact of Barcelona '92* (pp. 181–167). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
 - Madden, J.R. (2006) *Economic and Fiscal Impacts of Mega Sporting Events: A General Equilibrium Assessment*, *Public Finance and Management*, Vol. 6, Iss. 3.
 - Maennig, W., & Porsche, M. (2008). *The feel-good factor at mega sports events. Recommendations for public and private administration informed by the experience of the FIFA world cup 2006* (Hamburg Contemporary Economic Discussions No. 18). Hamburg: Faculty of Economics and Social Sciences, Universität Hamburg.
 - Marin, L., & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" *Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility*. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245–260.
 - Matheson, V.A. (2006), *Mega-Events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies*, college of the holy cross, department of economics faculty research series, No. 6.
 - Mathieson, A., & Wall, G. (1992). *Tourism: economic, physical & social impacts*. London: Addison Wesley Longman.
 - McGillivray, D. (2011). *Mixed reality at mega events: Bringing the games to you? Culture@ the Olympics*, 13, 20–24.
 - McLuhan, M. (1964) *Understanding Media*. California: Gingko Press.
 - Mehrotra, A. (2011). *To Host or Not to Host? A Comparison Study on the Long-Run Impact of the Olympic Games*.
 - METROPOLIS, *The Impact of Major Events on the Development of Large Cities*, Commission 1 Report, Barcelona, World Association of Major Metropolises, 2002 (<http://www.metropolis.org>).
 - Mihalik, B. (2003). *Host population perceptions towards the 1996 Atlanta Olympics: Benefits and liabilities*. In M. De Moragas, C. Kennett, & N. Puig (Eds.), *The legacy of the Olympic games 1984–2000* (pp. 349–355). Lausanne: International Olympic Committee.
 - Mintel International (2006). *Travel & Tourism – Australia*.
 - Morgan, N., Pritchard, A., and Pride, R. (eds) (2002). *Destination branding: creating the unique destination proposition*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
 - Morse, J. (2001). *The Sydney 2000 Olympic Games: How the Australian tourist commission leveraged the games for tourism*. *Journal of Vacation Marketing*, 7(2), 101 – 107.
 - Mules, T., Dwyer, L. (2005) *Public Sector Support for Sport Tourism Events: The Role of Cost-benefit Analysis*, *Sport in Society*, Vol. 8, Iss. 2, pp. 338-355.
 - Müller, M. (2012). *Popular perception of urban transformation through megaevents: Understanding support for the 2014 Winter Olympics in Sochi*. *Environment and Planning – Part C*, 30, 693–711.
 - NSW Treasury (1997) *Economic Impact of the Sydney Olympic Games* (http://www.treasury.nsw.gov.au/pubs/trp97_10/index.htm)
 - O'Brien, D. (2007). *Points of leverage: Maximising host community benefit from a regional surfing festival*. *European Sport Management Quarterly*, 7(2), 141–165.
 - O'Brien, D., & Chalip, L. (2007). *Executive training exercise in sport event leverage*.

International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 1(4), 296–304.

- *Official Report of the XXVII Olympiad Volume 1: Preparing for the Games, 2001.*
- Owen, J. G. (2005). *Estimating the Cost and Benefit of Hosting Olympic Games: What Can Beijing Expect from Its 2008 Games? The Industrial Geographer*. Vol. 3 (1): pp. 1-18.
- Papanikos, G. T. (1999) *Tourism Impact of the 2004 Olympic Games*. Tourism Research Institute: Athens. Quoted in Kasimati (2003).
- Pine, J., & Gilmore, J. (1999). *The experience economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Preuss, H. (2002). *Economic Dimensions of the Olympics*. Barcelona: Centre d'Esudis Olímpics UAB [Online]. Available at: <http://www.olympicstudies.uab.es> (accessed: 26/February/2006).
- Preuss, H. (2004). *The economics of staging The Olympics: A comparison of the games 1972–2008*.
- Preuss, H. (2006) *Impact and Evaluation of Major Sporting Events*, *European Sport Management Quarterly*, Vol. 6, Iss. 4, pp. 313 — 316.
- Preuss, H. (2007) *The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies*, *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 12, Iss.. 3–4, pp. 207–227
- Preuss, H., Solberg, H.A. (2006) 'Attracting Major Sporting Events: The Role of Local Residents', *European Sport Management Quarterly*, Vol. 6, Iss. 4, pp. 391 — 411.
- PriceWaterhouseCoopers. (2004). III – *The Economic Impact of Olympic Games*.
- Rainisto, S. K. (2003). *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*, Doctoral Dissertation, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
- Richards, G., Wilson, J. (2004) *The Impact of Cultural Events on City Image: Rotterdam. Cultural Capital of Europe 2001*, *Urban Studies*, Vol. 41, Iss. 10, pp. 1931-1951.
- Richards, G., & Palmer, R. (2010). *Eventful cities: Cultural management and urban revitalisation*. Amsterdam: Elsevier.
- Ritchie, J. R. B. (1984). *Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues*. *Journal of Travel Research*. Vol. 23 (1): pp. 2-11.
- Ritchie, J.R.B., & Aitken, C.E. (1985). *Olympulse II—Evolving resident attitudes toward the 1988 Olympic Winter Games*. *Journal of Travel Research*, 23(3), 28-34.
- Ritchie, J. R. B., Yangzhou, J. (1987) *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.
- Ritchie, B. W., Shipway, R., & Chien, P. M. (2010). *The role of the media in influencing residents' support for the 2012 Olympic Games*. *International Journal of Event and Festival Management*, 1, 202–219.
- Ritchie, B. W., Shipway, R., & Cleeve, B. (2009). *Resident perceptions of mega-sporting events: A non-host city perspective of the 2012 London Olympic Games*. *Journal of Sport & Tourism*, 14, 143–167.
- Ritchie, J. R. B., & Smith, B. H. (1991). *The impact of a mega-event on host region awareness: A longitudinal study*. *Journal of Travel Research*, 30(1), 3–10.
- Roche, M. (1994). *Mega-events and urban policy*. *Annals of Tourism Research*, 21, 1-19.
- Roche, M. (2000). *Mega-events and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. 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 2002.
- Rose, Andrew and Mark Spiegel. "The Olympic Effect," *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 14854* (2010).
- Rosenblum, S. (2009). *The Impact of the Summer Olympics on its Host City: The Costs Outweigh the Tangible Benefits*.
- Round, J I (2003) 'Constructing SAMs for Development Policy Analysis: Lessons Learned and Challenges Ahead', *Economic Systems Research*, 15(2) (forthcoming).
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., & Williams, C.A. (2006). *Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework*. *Journal of Orga-*

- nizational Behavior, 27(4), 537–543.
- Salt Lake Tribune, *A Successful Games*, October 1st, Salt Lake City, 2002
 - SBS News. “Devastated Beijing Olympic Stadium After the Olympics.” (SBS News, August 16, 2012). http://news.sbs.co.kr/section_news/news_read.jsp?newsid1/4N1001329952
 - Schaeffer, R.K. (2003) *Understanding Globalization: The Social Consequences of Political, Economic, and Environmental Change*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
 - Shaw, C. A. (2008). *Five ring circus: Myths and realities of the Olympic games*. Gabriola Island: New Society.
 - Schleicher, N., Norra, S., Chen, Y., Chai, F., Wang, S. (2013) *Efficiency of mitigation measures to reduce particulate air pollution—A case study during the Olympic Summer Games 2008 in Beijing, China*.
 - Sen, S., & Bhattacharya, B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer relations to corporate social responsibility. *JMR, Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
 - Short, J. R., and Kim, Y. H. (1999). *Globalisation and the city*. Harlow, UK: Longman.
 - Shoval, N. (2002). A new phase in the competition for Olympic gold: The London and New York bids for the 2012 Games. *Journal of Urban Affairs*, 24(5), 583–599.
 - Smith, A. (2009). *Building.co.uk*, “2012 Olympics Creates 30,000 Construction Jobs.” co.uk/news/2012-olympics-creates-30000-construction-jobs/3131716.article.
 - Smith, A. (2013). Leveraging sport mega-events: New model or convenient justification? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 6(1), 1–16.
 - Spilling, O.R. (1996) *Mega event as strategy for regional development The case of the 1994 Lillehammer Winter Olympics*, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 8, Iss. 4, pp. 321 – 344
 - Stacy-Lynn Sant, Daniel S. Mason & Tom D. Hinch (2013) *Conceptualising Olympic tourism legacy: destination marketing organisations and Vancouver 2010*, *Journal of Sport & Tourism*
 - Stone R. *Beijing's marathon run to clean foul air nears finish line*. *Science* 2008;321: 636–7.
 - *The Olympic boycott, 1980*. (2009, March 20). Retrieved February 9, 2009, from U.S Department of State Website: , <http://www.state.gov/r/pa/ho/time/qfp/104481.htm>
 - Tien, C., Lo, H. C., Lin, H. W. (2011). *The Economic Benefits of Mega Events: A Myth or a Reality? A Longitudinal Study on the Olympic Games*
 - Tomlinson, A. (1996) *Olympic spectacle: Opening ceremonies and some paradoxes of globalization*. *Media, Culture & Society* 18: 583–602.
 - Tomlinson, J. (1999) *Localization and Culture*. Cambridge: Polity Press.
 - Toohey, K., & Veal, A. J. (2000). *The Olympic Games: a social science perspective*. New York: CABI Publishing.
 - Tourism Australia (2001). *Impact of the Sydney 2000 Olympic Games on brand Australia*. [online]. <http://www.tourism.australia.com/research.asp?lang/4EN&sub1/40377&al1/437>
 - Tourism Forecasting Council (1998): *The Olympic effect: a report on the potential tourism impacts of the Sydney 2000 Olympic Games*. Canberra: Tourism Forecasting Council.
 - Tribe, J. (2005). *The economics of recreation* (3rd ed.). Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
 - Trochim, W.M.K. (1989). *Outcome pattern matching and programme theory*. *Evaluation and Programme Planning*, 12, 355–366.
 - Trueman, M., Klemm, M., and Giroud, A. (2004). *Can a city communicate? Bradford as a corporate brand*. *Corporate Communications: An International Journal* 9 (4), pp. 317–330.
 - Turner, V. (1969). *The ritual process: Structure and anti-structure*. New York: Aldine de Gruyter.
 - Tyrrell, T.J., & Johnston, R.J. (2006). *The economic impacts of tourism: a special issue*, *Journal of Travel Research*, 45, 3–7.
 - Veraros, Nikolaos, Evangelia Kasimati, and Peter Dawson. “The 2004 Olympic Announcement and its Effect on the Athens and Milan Stock Exchanges.” *Applied Economics Letters*. 11 (2004): 749 – 753.
 - Violand, A. (2009, March 20). *NASA - New satellite data reveal impact of Olympic pollution controls*. Retrieved February 6, 2009, from NASA Web Site: http://www.nasa.gov/topics/earth/features/olympic_pollution.html

- Wagner, J. (1997). *Estimating the economic impacts of tourism*, *Annals of Tourism Research*, 24(3), 592 – 608.
- Waitt, G. (1999). *Playing games with Sydney: marketing Sydney for the 2000 Olympics*. *Urban Studies*, 36(7), 1055–1077.
- Waitt, G. (2001). *The Olympic spirit and civic boosterism: The Sydney 2000 Olympics*. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 3, 249–278.
- Waitt, G. (2003). *Social impacts of the Sydney Olympics*. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 194–215.
- Walton, H., Longo, A., Dawson, P. (2008) *A contingent valuation of the 2012 London Olympic Games; A Regional Perspective*, *Journal of Sports Economics*, Vol. 9, Iss. 3, pp. 304-317.
- Wang S, Zhao M, Xing J, Wu Y, Zhou Y, Lei Y, et al. *Quantifying the air pollutants emission reduction during the 2008 Olympic Games in Beijing*. *Environ Sci Technol* 2010a;44:2490–6.
- Wang Wen, “Olympic Venues Could Be ‘White Elephants’ Without More Revenue” (*China Daily*, January 16, 2012). http://www.chinadaily.com.cn/business/2012-01/16/content_14450850.htm3).
- Ward, S. V. (1998). *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities 1850–2000*. London: E & FN Spon.
- Weed, M. (2008). *Olympic tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Whitson, D. and Macintosh, D. (1996) *The global circus: International sport, tourism, and the marketing of cities*. *Journal of Sport and Social Issues* 20(3): 278–295.
- Whitson, D., David and John Horne. (2006). *The Glocal Politics of Sports Mega-events, Part 2: Underestimated Costs and Overestimated Benefits? Comparing the Outcomes of Sport Mega-events in Canada and Japan.*” *The Editorial Board of the Sociological Review*. 54: 2.
- Wicker, P., Hallmann, K., Breuer, C., & Feiler, S. (2012). *The value of Olympic success and the intangible effects of sport events – A contingent valuation approach in Germany*. *European Sport Management Quarterly*, 12, 337–355.
- Williams, P. W., & Elkhatab, A. (2012). *Leveraging tourism social capital: The case of the 2010 Olympic tourism consortium*. *International Journal of Event and Festival Management*, 3(3), 317–334.
- Zhou Y, Wu Y, Yang L, Fu L, He K, Wang S, et al. *The impact of transportation control measures on emission reductions during the 2008 Olympic Games in Beijing, China*. *Atmos Environ* 2010;44:285–93.
- Zolov, E. (2004) *Showcasing the Land of Tomorrow: Mexico and the 1968 Olympics*. *The Americas* 61(2): 159–188.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare tutti coloro che, in modi e momenti diversi, hanno contribuito alla realizzazione del presente lavoro e al compimento del mio ciclo di studi.

In primo luogo ringrazio i miei genitori per aver sempre creduto in me, anche quando, da ragazzo, la mia attitudine allo studio era scarsa e una carriera universitaria utopistica.

Senza il loro supporto tutto questo non sarebbe mai stato possibile.

Allo stesso modo ringrazio tutti gli altri membri della mia famiglia, per il supporto, il calore e l'affetto dimostratomi durante tutto questo periodo.

Ringrazio Michela, per avermi sopportato in tutti e 5 gli anni di università, per essermi sempre stata vicino, specie nei momenti più difficili, e per essere stata sempre la prima a gioire dei risultati ottenuti.

Un sincero ringraziamento va al Prof. Caroli, per la serietà e la disponibilità con cui mi ha assistito durante lo svolgimento del lavoro e per tutti gli insegnamenti che, direttamente e indirettamente, mi sono arrivati nell'ambito dei suoi corsi.

Allo stesso modo ringrazio il Dr. Franco per i preziosi consigli e per il tempo dedicatomi durante tutto il periodo della stesura.

Ringrazio il Prof. Mario Pescante per aver accettato di incontrarmi nonostante i numerosissimi impegni e per avermi trasmesso parte della sua infinita conoscenza in materia Olimpica. Gli aneddoti e i testi bibliografici forniti si sono rivelati nel tempo un volano fondamentale per la comprensione dei Giochi Olimpici in tutte le loro sfaccettature.

Lo stesso ringraziamento va anche al Dr. Perillo e alla Dr.ssa Mercuri del Comitato Promotore Roma 2024, per avermi introdotto all'argomento Olimpico e per tutta la conoscenza e i materiali forniti a supporto della tesi.

Un ringraziamento particolare va poi a tutti gli amici di una vita che mi hanno sempre accompagnato e sempre mi accompagneranno nelle avventure, nelle gioie e nei dolori e

che rappresentano per me una famiglia allargata. Per mia fortuna siete tanto numerosi da non potervi elencare tutti.

Infine, un ultimo grande ringraziamento va ai miei “colleghi” universitari, con i quali ho condiviso le stesse emozioni e la stessa avventura in questi 2 anni di magistrale.

In particolare, mi sento di ringraziare Francesco, Morgana, Marco, Alessandro e Emiliana e Alessandra, con i quali ho sviluppato un rapporto di amicizia e un'intesa unici nel loro genere.

Grazie.

RIASSUNTO DELLA TESI

Nel corso del presente lavoro si andati a studiare l'impatto che i Grandi Eventi Sportivi hanno sui territori ospitanti, ponendo grande attenzione alla fattispecie delle Olimpiadi e, in particolare, ai riflessi che queste hanno sull'eredità turistica di lungo periodo dell'intera nazione di riferimento.

Coerentemente con questo proposito si è seguita una logica "ad imbuto": nel corso del primo capitolo si è trattato a proposito dei Grandi Eventi Sportivi in generale, in modo da fornire al lettore un primo insieme di nozioni relative all'importanza e all'attualità del'argomento trattato e alle sue principali caratteristiche.

Successivamente il campo è stato ristretto alle Olimpiadi che, per dimensioni e rilevanza economica rappresentano senza ombra di dubbio il più importante tra i Grandi Eventi e che, anche per queste ragioni, più di tutti tende a polarizzare le opinioni del pubblico. Con riferimento ai Giochi Olimpici si sono quindi analizzate tutte le differenti modalità con cui questi impattano sui territori ospitanti, tenendo conto dei costi, dei supposti benefici e delle critiche mosse dagli oppositori, prendendo a riferimento un'ingente mole di fonti bibliografiche.

Nel corso dell'ultimo capitolo, infine, si è cercato di dare un proprio contributo alla letteratura esistente, fornendo un'analisi approfondita del caso delle Olimpiadi di Sydney 2000. Il caso di studio in questione rappresenta un *unicum* nel suo genere, dal momento che per la prima – e unica – volta i Giochi sono stati dichiaratamente sfruttati con l'intento di creare un'eredità turistica di lungo periodo per l'intera nazione australiana – e non solo per la città di Sydney. Dal momento che sono ormai trascorsi ben 16 anni dall'evento, è stato particolarmente interessante analizzare il trend turistico del Paese e ragionare sul modo in cui le Olimpiadi - e la strategia di marketing attuata in loro funzione - potrebbero aver impattato sullo stesso.

CAPITOLO I

Negli ultimi 30 anni i Grandi Eventi Sportivi hanno guadagnato sempre maggiore popolarità e, di pari passo, una sempre maggiore rilevanza economica, sociale e politica. Un “Grande Evento” viene definito dalla letteratura corrente come un accadimento speciale, più o meno ricorrente, di durata limitata nel tempo, utile a migliorare la notorietà, l’attrattività e la profittabilità di una destinazione turistica nel breve e/o lungo periodo. Simili eventi producono un notevole impatto economico, fisico, psicologico, socio-culturale e politico sul territorio che li ospita: il loro successo è strettamente legato alla capacità di gestire adeguatamente l’organizzazione (accoglienza, servizi, mobilità, etc.) e gli eventuali inconvenienti che possono verificarsi, anche con riferimento alla vita quotidiana della comunità locale.

La crescente importanza di questi eventi deve essere attribuita allo sviluppo tecnologico, all’evoluzione dei sistemi economici e, più in generale, a tutti quei fenomeni associabili alla globalizzazione, i quali hanno progressivamente trasformato i territori in sistemi “aperti”, nei quali l’interscambio sociale e culturale gioca un ruolo fondamentale nell’ambito della loro sopravvivenza ed evoluzione.

Per quanto attiene alla distinzione e alla classificazione dei Grandi Eventi, si è notato come, nella letteratura corrente, sussistano molteplici definizioni spesso contrastanti le une con le altre. Si è quindi fornita una “overview” delle principali classificazioni operate dagli autori, tanto con riferimento a ragioni di natura qualitativa quanto a motivazioni di carattere “dimensionale”.

Gran parte dell’ capitolo è stata poi dedicata all’impatto – economico e intangibile – dei Grandi Eventi Sportivi, in modo da fornire un utile approccio a quello che è poi il cuore della tesi.

L’impatto economico, in linea generale, può essere definito come l’ammontare complessivo di spesa aggiuntiva creato nell’area ospitante che può essere direttamente imputato a uno specifico e ben preciso evento. Gli analisti fanno ricorso a diverse tecniche per misurare l’impatto economico dei GES, sia prima che dopo il loro svolgimento. Con riguardo agli studi effettuati *ex ante*, si fa principalmente riferimento ad analisi Input – Output (che, attraverso una apposita tabella, cercano di prevedere e descrivere il modo in cui gli output dell’evento impattano su determinati input

economici territoriali), modelli di Equilibrio Generale Computabile (matrici che integrano variabili economiche statiche e disaggregate con funzioni comportamentali, permettendo di rappresentare per intero il processo di circolazione del reddito tra tutti gli operatori economici coinvolti) e analisi costi-benefici. Gli studi *ex-post*, invece, descrivono l'andamento nel tempo di alcuni indicatori economici (quali PIL, reddito pro-capite, tasso di occupazione, etc.) e cercano di descrivere lo scenario che si sarebbe verificato in assenza dell'evento (il c.d. "controfattuale" o "base"), effettuando comparazioni con città/Paesi simili durante gli stessi periodi o con la medesima città/nazione in altri periodi temporali. Le sole analisi economiche non possono tuttavia descrivere in modo completo l'impatto di un evento sportivo per il territorio di riferimento: vi è infatti tutta una serie di propositi ricreazionali, politici, promozionali e psicologici che, sebbene intangibili, incidono spesso in modo determinante sul benessere dei residenti, sul valore del brand territoriale e sullo sviluppo economico del territorio. Benefici tangibili tipici, a questo proposito, possono riguardare effetti positivi sull'immagine del Paese ospitante, incrementi del suo grado di notorietà, ma anche valorizzazione delle risorse interne – attraverso apprendimento di *know-how* – o acquisizione di nuove risorse. Questi – e molti altri – effetti possono essere trasformati in eredità durature molto rilevanti per il futuro sviluppo economico, sociale e culturale del Paese. Naturalmente, oltre ai benefici, questo genere di accadimenti può comportare anche dei "costi intangibili" che, in modo speculare a quanto appena detto, si concretano in forme di pubblicità negativa, contrasti culturali, interferenze nelle normali vite dei residenti locali e aumenti dei rischi legati alla sicurezza.

A causa delle difficoltà di individuazione e quantificazione degli impatti intangibili, la letteratura in proposito tende ad essere notevolmente più scarna e recente rispetto alle valutazioni puramente economiche. Il metodo più utilizzato in proposito è quello della "Valutazione Contingente". Tale metodo consiste nel valutare – attraverso appositi sondaggi – la *Willingness-To-Pay* dei residenti locali per l'accadimento dell'evento in questione: ogni intervistato deve stimare quanto sarebbe disposto a pagare affinché l'evento si realizzi e, successivamente, si compara la disponibilità economica complessiva stimata con i principali fattori di costo associati ai probabili sconvolgimenti causati dall'evento, seguendo una logica "costo-beneficio".

Nell'ultima sezione del primo capitolo si è effettuato un primo *focus* sull'importanza dei GES come vere e proprie *leve* di marketing territoriale. Questa crescente importanza deriva *in primis* dal sempre maggiore grado di esposizione mediatica connessa a questo genere di eventi. La crescente competizione tra territori ha dato quindi l'avvio a strategie di marketing mirate ad attrarre risorse, individui e imprese e a trattenere quelli già presenti, in modo da aumentare gli investimenti in entrata e i livelli di occupazione. I GES, da questo punto di vista, possono essere concepiti come potenti "strumenti cognitivi" idonei a differenziare un territorio dagli altri, influenzando in modo duraturo sulla sua immagine. Tutto ciò si concreta ora in vere e proprie strategie di *Destination Branding*, all'interno delle quali i Grandi Eventi giocano il ruolo fondamentale di propulsore per la creazione e la diffusione di associazioni emozionali, mentali e psicologiche tra un determinato territorio e i propri *target* e per attuare promozioni culturali, sociali, razziali e politiche.

CAPITOLO II

Sebbene la letteratura discuta spesso su quale sia la definizione più appropriata di "Grande Evento", non vi è dubbio che i Giochi Olimpici appartengano a tale categoria. Le prime Olimpiadi dell'era moderna si tennero ad Atene nel 1896 e, da allora, hanno progressivamente attratto un numero sempre maggiore di atleti e spettatori da tutto il mondo. A partire dalle Olimpiadi di Los Angeles 1984 – le prime nelle quali venne riconosciuto ufficialmente un surplus economico derivante dall'evento – questo evento ha visto crescere la propria popolarità in modo vertiginoso, portandole oggi ad essere, tra i Grandi Eventi, quello di maggiore scala dimensionale ed economica. Per rendere l'idea di questa evoluzione, si pensi che le Olimpiadi di Seoul 1988 coinvolsero 160 Paesi e 2700 ore di immagini trasmesse; le Olimpiadi di Atene, nel 2004, coinvolsero ben 221 Paesi e 3500 ore di trasmissioni televisive. Questo profondo processo di evoluzione – oltre a creare notevoli aspettative circa l'impatto territoriale dell'evento – ha naturalmente fatto sorgere nuove e maggiori problematiche in capo alla sua organizzazione: aumenti delle pressioni sulle strutture alberghiere, dei sistemi di trasporto e dei costi di sicurezza sono alcuni esempi di tali problematiche. In generale, i notevoli costi associati alla manifestazione hanno spinto il CIO a focalizzarsi sempre

più sui problemi di “gigantismo” di cui le Olimpiadi soffrono e a promuovere direttive e linee guida volte ad assicurare, ove possibile, la massima sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell’evento.

Nel corso del capitolo sono stati trattate in modo più approfondito tutte le componenti tangibili e intangibili dell’impatto Olimpico, mettendo in risalto i benefici attesi e le numerose contraddizioni che circondano l’evento. Sotto il profilo dell’impatto tangibile si sono esaminati innanzitutto i benefici economici attesi, relativi ad incrementi del PIL, degli investimenti in entrata, dei livelli di occupazione locale e degli afflussi turistici. In questo frangente si è anche sottolineato come le città ospitanti abbiano teso – soprattutto in passato – a sovrastimare questi benefici, non tenendo conto di *effetti sostituzione* (che si realizzano quando l’evento, in concreto, da luogo per lo più a ridistribuzioni della spesa locale, piuttosto che a nuove fonti di reddito), *effetti spiazzamento* (dovuti al fatto che il turismo sportivo generato dalle Olimpiadi tende a soppiantare, più che integrare, quello della località in questione) e di altre possibili perdite economiche dovute all’ingerenza di società extra-cittadine nella gestione delle attività commerciali legate ai Giochi. Per quanto attiene ai benefici infrastrutturali e di rinnovamento urbano, grande attenzione è stata dedicata al fenomeno dei *white elephants*, ossia a tutte quelle strutture (principalmente sportive) che non hanno poi trovato una collocazione adeguata all’interno dello scenario urbano locale, rimanendo abbandonati o inutilizzati. A questo proposito, si è sottolineato come la concentrazione temporale e spaziale degli investimenti infrastrutturali in periodi di tempo limitati possa determinare squilibri nei processi di allocazione delle risorse e dei benefici tra i membri della comunità. L’ultimo beneficio “tangibile” osservato è stato quello ambientale: il CIO, infatti, richiede standard ambientali sempre più elevati alle città che devono ospitare i Giochi, principalmente per tutelare la salute degli atleti e dei visitatori presenti. Anche in questo caso, tuttavia, numerosi critici hanno osservato come i livelli di inquinamento delle città ospitanti tendano ad aumentare nuovamente non appena l’evento si conclude. Gli enormi costi associati al contenimento dell’inquinamento, dunque, si rivelano spesso una spesa non destinata a produrre effetti positivi nel lungo periodo, ma solamente un miglioramento di carattere *una tantum*.

Le Olimpiadi, in quanto Grande Evento Sportivo per eccellenza, producono anche una cospicua serie di effetti “intangibili”, non propriamente misurabili attraverso i classici

indicatori economici. L'importanza di questi elementi non è assolutamente secondaria rispetto ai tangibili: concetti quali orgoglio e unità nazionale, interscambio culturale e celebrazione delle gesta atletiche trovano ampiamente riscontro nelle società moderne e corrispondono a un output misurabile sotto i profili del benessere, dell'aumento delle conoscenze (non solo in campo culturale, ma anche in termini organizzativi, di *know how*, etc.) e del miglioramento dell'immagine percepita del Paese da parte dei residenti locali e del pubblico di tutto il mondo. Tutti questi fattori possono influire – positivamente o negativamente, a seconda di come viene gestito l'evento – sull'*Equity* del brand territoriale. I principali impatti presi a riferimento, in questo caso, sono quelli aventi carattere politico, sociale e psicologico. Dal punto di vista politico i Giochi Olimpici sono spesso stati utilizzati come strumento per avviare importanti relazioni (principalmente commerciali) con Paesi esteri o per segnalare al mondo un ben determinato *status*. Ciò può naturalmente dar vita ad “effetti boomerang” sulla propria immagine, come testimonia il boicottaggio delle Olimpiadi di Mosca del 1980.

Dal punto di vista sociale, i Giochi possono rappresentare un'opportunità unica per l'acquisizione, lo sfruttamento e il miglioramento di competenze distintive rilevanti in ambito commerciale e organizzativo, le quali possono poi essere messe a disposizione per lo sviluppo futuro del territorio. Si è dimostrato, inoltre, come il periodo dei Giochi possa contribuire ad influenzare l'attitudine dei residenti riguardo il proprio senso di comunità e orgoglio nazionale. L'atmosfera che si va a creare durante il periodo dell'evento, inoltre, sembra avere anche un forte impatto emotivo e psicologico sui residenti (e su tutti i presenti); tutto ciò si traduce in un effetto diretto sui livelli di autostima, entusiasmo ed eccitazione, nonché sul sentimento di appartenenza alla propria comunità di riferimento. È importante sottolineare come questi ultimi aspetti abbiano assunto un'importanza sempre maggiore nelle menti dei comitati organizzatori, che hanno incominciato a tenere sempre più conto del valore di fornire ai residenti locali opportunità per partecipare anche indirettamente ai Giochi, attraverso la predisposizione di una serie di attività non sportive, che contribuiscono a ricreare il clima da *festival* tipico delle più recenti edizioni dei Giochi.

All'interno del capitolo si è anche provveduto ad illustrare una serie di casi di studio, ritenuti ottimi esempi di valutazione degli effetti tangibili e intangibili dei Giochi.

Con riferimento alla misurazione degli intangibili, sono state fornite evidenze empiriche (risultanti da sondaggi svolti a più riprese, in diversi istanti temporali, durante le Olimpiadi di Vancouver 2010 e Londra 2012) che testimoniano un effetto positivo dei Giochi sull'umore e sull'eccitazione dei residenti: molte persone inizialmente scettiche o contrarie alle Olimpiadi hanno poi cambiato opinione durante il corso dell'evento. In entrambi i casi, infatti, si è notato come all'avvicinarsi dei Giochi il "fattore attesa" tendeva a prevalere sulle problematiche e le riluttanze relative ai costi dell'evento. In generale, attraverso questi sondaggi, si è dimostrato come un evento ben gestito e organizzato possa incidere positivamente sul *mood* dei residenti locali e, in ultima istanza, sul lascito psico-sociale di lungo periodo dell'evento.

Riguardo alla valutazione dell'impatto tangibile, nel corso della tesi è stato effettuato un confronto tra i principali studi *ex ante* ed *ex post* aventi ad oggetto le Olimpiadi di Sydney 2000, in modo da poter fornire un esempio delle difficoltà di valutazione in quest'ambito e delle incongruità risultanti. È bene notare, a questo proposito, come lo scopo di chi commissiona gli studi *ex ante* sia solitamente quello di favorire la realizzazione dei Giochi. Tutto ciò da spesso vita a studi "difettosi", in grado di generare confusione nei confronti di quelli che vogliono conoscere il reale impatto economico di questi eventi. È proprio per superare certe perplessità che si rende necessaria un'analisi *ex post* che descriva le reali conseguenze prodotte e l'eredità effettivamente lasciata al contesto territoriale di riferimento. In generale, i report citati hanno spesso fatto riferimento a termini quali "attività economica" o "iniezione economica" senza però darne un significato o un senso ben precisi. Sebbene il *New South Wales* abbia visto crescere il proprio PIL durante l'anno dei Giochi, numerose stime hanno evidenziato una perdita nel resto dell'Australia. In più, tra i 3 studi *pre-game* presi in considerazione risultano non poche discrepanze, le quali mettono ancor più in evidenza la soggettività intrinseca di questi studi, dovuta ai diversi metodi e approcci utilizzati. Conformemente a quanto spesso detto in letteratura, inoltre, si è riscontrata una sostanziale difficoltà nel calcolo dei costi associati alle Olimpiadi (che possono presentarsi anche prima della vittoria della fase di candidatura e possono protrarsi per un periodo di tempo imprecisato). Negli studi di Sydney non vi è alcun abbattimento dei costi e nessuna spiegazione di come i costi vengono calcolati. Di

conseguenza, sembra che tali report tendano a sovrastimare i benefici derivanti dai Giochi Olimpici.

CAPITOLO III

Nel terzo ed ultimo capitolo della tesi si è svolto un studio finalizzato all'approfondimento delle Olimpiadi di Sydney 2000 sotto il profilo del lascito turistico di lungo periodo.

Come già accennato in precedenza, l'effetto più visibile e immediato dell'evento Olimpico riguarda sicuramente il generamento di un'elevatissima esposizione mediatica in capo alla città e alla nazione ospitante. Alcuni autori, basandosi anche su una serie di evidenze empiriche, hanno ritenuto che la principale eredità conseguente ai Giochi non debba essere ricercata tanto nelle infrastrutture, quanto proprio nello sviluppo di lungo periodo dell'attività turistica in entrata. I territori, da questo punto di vista, operano sempre più come vere e proprie *corporation* e, al pari delle stesse, cercano di aumentare i livelli di *awareness* e *reputation* dei propri marchi nelle menti dei consumatori, in modo tale da incrementare i propri flussi turistici e la propria capacità di attrarre risorse, competenze e investitori da tutto il mondo. In questo contesto, gli eventi hanno a mano a mano acquisito un ruolo chiave all'interno delle strategie di marketing territoriale, dando vita a vere e proprie pratiche di *event marketing*. Da questo punto di vista le Olimpiadi di Sydney hanno rappresentato un vero punto di svolta, dal momento che, nell'ambito delle stesse, si è introdotto per la prima volta il concetto di *event leveraging*. Per la prima volta, in altre parole, un Grande Evento della portata delle Olimpiadi è stato inserito all'interno di una strategia ben più complessa, finalizzata a riposizionare il c.d. *Brand Australia* ed incrementare l'*appeal* del Paese presso i principali mercati turistici internazionali.

Al tempo in cui Sydney venne selezionata come sede delle Olimpiadi del 2000 l'interesse principale dell'Australia era quello di liberarsi, agli occhi del mondo, dall'immagine di luogo estremamente selvaggio e pericoloso per l'uomo (e soprattutto, in questo caso, per l'incauto turista): questa immagine, tra l'altro, traspare anche dalle numerose pellicole cinematografiche girate in quel periodo (es. *Crocodile Dundee*), nelle quali l'Australia viene appunto raffigurata come un luogo ostile e selvaggio. La

vittoria della fase di candidatura rappresentò quindi un'importante occasione per il turismo australiano: il Paese aveva infatti la *chance* di competere, in termini di notorietà e interesse pubblico, con Paesi del calibro di Stati Uniti e Regno Unito.

Il principale obiettivo dell'*Australian Tourism Commission* (oggi *Tourism Australia*) era quello di promuovere non solo la città di Sydney, ma tutto il territorio Australiano come destinazione turistica internazionale: in questo frangente le Olimpiadi, più che essere considerate singolarmente, sono state viste come una preziosa risorsa dalla quale far trascendere una serie di benefici più ampi e più duraturi nel tempo. Per cogliere appieno questa occasione la ATC cercò di sfruttare al massimo l'evento – dal punto di vista commerciale e pubblicitario – fin dal momento della nomina di Sydney come città ospitante. Per realizzare questo proposito venne istituita una serie di programmi finalizzati allo sviluppo di relazioni positive e durature con i *media* e gli *sponsor* : i *Visiting Journalists Programs*; gli *Olympic Media Programs* e gli *Sponsor Relation Programs*. Fin dalle Olimpiadi di Atlanta 1996, l'*Australian Tourism Commission* lavorò per stabilire i primi contatti con i media di una serie di Paesi Target (Gran Bretagna, Italia, Stati Uniti, Cina, etc.) e di società sponsor. Parallelamente, l'ATC diede il via alla campagna *Australia 2000: Fun and Games* che durò 4 anni (dal '97 al 2000) e costò complessivamente 6.7 milioni di US\$ al governo australiano. Questa strategia rappresentava un caso unico al momento dei Giochi: nessun Paese aveva mai investito tanto nell'ambito di un grande evento per pubblicizzare il proprio profilo turistico. La strategia complessiva si articolò in numerosi step e l'ATC svolse un importante ruolo di leader incoraggiando coordinamento tra tutti gli attori coinvolti (ad es. i governi delle diverse regioni australiane) e coerenza tra le relative attività di marketing, in modo da assicurare la produzione di un messaggio unitario verso i target.

L'obiettivo fondamentale della strategia (che, pur con vesti diverse, proseguì anche nei 5 anni successivi alle Olimpiadi) era quello di spingere i turisti target a visitare tutto il territorio australiano, invece che soffermarsi nelle città più famose, come Sydney e Melbourne. Il messaggio venne quindi indirizzato verso un target denominato, per l'appunto, "*experience seeker*" e nel concreto prevedeva la formulazione di appositi pacchetti di viaggio validi per tutto il periodo olimpico e pre-olimpico, che prevedevano escursioni verso alcune delle principali attrazioni naturalistiche del Paese (*Uluru*; *Great Barrier Reef*; etc.)

Durante il periodo dei Giochi (15 Settembre – 1 Ottobre 2000) gli sforzi dell'ATC vennero concentrati verso l'accoglienza degli *stakeholders* rilevanti ai fini del programma di sviluppo commerciale, all'assistenza dei – media accreditati e non – e ad informare il pubblico, attraverso i canali mediatici disponibili, circa il modo in cui il Paese stava figurando sulla scena internazionale in termini di immagine.

Durante tale periodo venne pubblicata quotidianamente una media di oltre 1100 articoli aventi ad oggetto l'Australia e il suo territorio, da parte delle principali testate giornalistiche internazionali. Anche le visite al sito *australia.com* (complessivamente pari ad oltre 7 milioni) aumentarono del 700% rispetto all'anno precedente.

Nel periodo post-Olimpico la sfida principale fu capitalizzare su tutto ciò che si era ottenuto – in termini di visibilità internazionale – grazie ai Giochi Olimpici. *In primis* vennero effettuati dei sondaggi presso i principali mercati target per misurare l'influenza che i *media* avevano avuto sui rispondenti in termini di conoscenza dell'Australia, percezioni associate e effettiva intenzione di visitarlo. I risultati delle interviste vennero quindi impiegati per la formulazione di nuove campagne commerciali e relazionali: oltre 90 campagne vennero lanciate (in parti diverse del mondo) assieme a più di 200 partner commerciali allo scopo di continuare a cavalcare l'onda delle Olimpiadi, per una spesa complessiva pari a circa 45 milioni di dollari australiani.

Dal momento che ad oggi sono trascorsi ben 16 anni dal momento in cui le Olimpiadi di Sydney sono state ospitate, si è ritenuto interessante raccogliere e guardare i dati relativi al turismo internazionale in entrata dell'Australia, in modo da poter osservare il trend turistico del Paese anno per anno e valutarne l'evoluzione. Nell'ambito dello studio si è quindi innanzitutto tracciato il trend turistico del singolo Paese, prendendo a riferimento i 5 anni precedenti l'evento e i 5 anni successivi allo stesso. Successivamente, il trend è stato messo a confronto con quello di due differenti insiemi di Paesi *benchmark*.

Le voci alle quali si è fatto principalmente riferimento in sede di analisi sono quelle degli arrivi turistici internazionali, delle entrate turistiche e, ove disponibili, dei pernottamenti. Tutte le voci sono state espresse in termini unitari, in termini di incrementi percentuali tra istanti temporali discreti ($\partial\%$) e in termini di crescita media annua.

I dati relativi al turismo sono stati raccolti prendendo a riferimento l'intero territorio Australiano, coerentemente con quelli che erano gli obiettivi del *Tourism Australia* (produrre un'eredità turistica per tutto il territorio australiano). In generale, la scelta di estendere la valutazione all'intero territorio nazionale deriva dalla necessità di comprendere se i Giochi di Sydney (e la complessa strategia di marketing attuata intorno agli stessi) abbiano prodotto effetti che siano andati oltre i meri confini della città ospitante. Essendo i Giochi Olimpici il grande evento di maggiori dimensioni (tanto spaziali quanto economiche) è infatti interessante comprendere se l'effetto turistico prodotto sia stato in grado di catturare l'attenzione del turista internazionale nei confronti del Paese. Dal momento che il "prodotto olimpico" (concepito come strumento di marketing territoriale) comporta un cospicuo investimento iniziale, destinato a produrre importanti implicazioni non solo per la città ospitante, ma per l'intera nazione, allora è importante comprendere se il conseguente ritorno in termini di turismo abbia riflessi ugualmente ampi ed estesi. Come sottolineato da alcuni autori, inoltre, concentrarsi sui soli effetti prodotti in ambito cittadino (o sub-regionale) potrebbe dare luogo ad errori valutativi: se ad aumentare è solo il turismo della città di riferimento, mentre i flussi complessivi della nazione rimangono invariati, le Olimpiadi non avranno prodotto un beneficio netto per il Paese, ma avranno solamente dato luogo ad effetti di sostituzione o spiazzamento della spesa turistica.

Nel decennio preso a riferimento (1995 – 2005) il turismo australiano ha visto crescere i propri arrivi internazionali del 47%, le entrate turistiche del 65% e i pernottamenti del 190%. All'interno di questo scenario un ruolo decisivo è stato svolto dall'aumento dei redditi nei "vicini" Paesi asiatici (tra tutti la Cina, oggi seconda principale fonte di turismo per l'Australia), che ha dato luogo ad un boom turistico che ha interessato tutta la macro-regione di riferimento. Durante il corso del decennio è stato possibile osservare una serie di rallentamenti imputabili, per lo più, a contingenze esterne: la crisi finanziaria asiatica del 1997-1998, gli attentati terroristici dell'11 Settembre 2001 e la guerra in Afghanistan e Iraq che ne è conseguita, oltre all'epidemia della SARS nel 2002. È plausibile che questi eventi abbiano frenato, almeno in parte, gli effetti propulsivi delle Olimpiadi e della strategia australiana sul turismo: il relativo stato di isolamento dell'Australia dal resto del mondo e i grandi costi e tempi di viaggio,

necessari per potersi recare nel Paese, hanno sicuramente amplificato l'effetto negativo di quegli accadimenti e penalizzato ulteriormente l'Australia. Al netto di questi accadimenti, l'ATC non ha comunque perseverato nella prosecuzione della propria strategia turistica e nell'implementazione delle attività annesse. Tutto ciò si è concretato in un significativo incremento delle voci espresse, principalmente nei periodi '95 – '97; '99 – '00 e '03 – '05 che hanno contribuito in modo preponderante al trend (positivo) complessivo del decennio. Il trend turistico, anche successivamente, ha seguito un andamento positivo fino al 2008, anno in cui è esplosa la crisi economica globale, della quale ancora oggi vediamo gli effetti.

Dopo aver analizzato e commentato i trend della singola nazione gli stessi sono stati messi a confronto con quelli di due gruppi distinti di Paesi comparabili, in modo da poter contestualizzare l'andamento turistico australiano con lo scenario socio-economico globale.

Il primo insieme di comparabili è stato costituito da 10 Paesi appartenenti alla medesima macro-regione geografica dell'Australia, quella dell'*East Asia & Pacific* (EAP) : Cina, Giappone; Hong-Kong; Corea del Sud; India; Thailandia; Indonesia; Filippine; Malesia e Nuova Zelanda. Quello dell'EAP è, nel complesso, il mercato turistico caratterizzato dal più alto tasso di crescita degli ultimi 30 anni, con un tasso annuo medio di crescita delle entrate e degli arrivi turistici pari al doppio di quello mondiale. Le principali ragioni alla base di questa crescita fanno capo alla rapidissima crescita demografica, al tasso di urbanizzazione della popolazione, alla crescita dei redditi pro-capite e alla continua e progressiva facilitazione dei trasferimenti a lungo raggio. L'aumento dei redditi e dell'inclinazione a viaggiare dei residenti asiatici, unitamente alla maggior velocità e facilità di spostamento delle persone, hanno trasformato la regione in un prodotto turistico di massa: ciò spiega i vertiginosi trend osservabili.

La comparazione è stata effettuata suddividendo il decennio in due semi-periodi di 5 anni, uno relativo al periodo 1995 – 2000 e uno al periodo 2000 – 2005. Lo scopo della suddivisione è quello di mettere in evidenza eventuali differenze tra il quinquennio precedente i Giochi e quello successivo. Per ciascun intervallo sono stati calcolati gli

incrementi/decrementi differenziali in termini unitari e i relativi tassi di crescita. Facendo innanzitutto riferimento agli arrivi turistici, è stato possibile notare come l'Australia abbia apprezzato risultati nettamente migliori nel primo quinquennio, durante il quale il numero di visitatori annui è aumentato del 32.3% (mentre nel secondo quinquennio l'incremento cumulato è stato solo dell'11.5%), risultato pressochè in linea con le medie registrate nell'EAP.

Il risultato del primo quinquennio potrebbe derivare dal fatto che è proprio durante quel periodo che l'Australia ha potuto beneficiare del maggior livello di copertura mediatica e del maggior numero di attività di *co-branding* con gli sponsor. Il trend degli arrivi internazionali, come prevedibile, ha registrato il proprio picco massimo durante l'anno delle Olimpiadi. Sebbene il peggioramento dei risultati nel secondo semi-periodo possa essere largamente attribuito agli attentati del 9/11, alla SARS e alla guerra in Iraq, è doveroso notare come gli altri stati della regione abbiano sofferto meno tali contingenze – in proporzione – ed abbiano comunque mantenuto tassi di crescita molto elevati.

Dal punto di vista degli arrivi turistici, quindi, nonostante risultati sicuramente apprezzabili, l'andamento complessivo del Paese è stato peggiore di quello della maggior parte dei Paesi presi a riferimento: se si guarda ai tassi di crescita medi annui, in particolare, l'Australia (4.3%) si colloca penultima in una ipotetica classifica tra i Paesi esaminati, e ben al di sotto del tasso medio mostrato dalla macro-regione (6.7%).

Per quanto attiene alle entrate turistiche, invece, i trend dei due semi-periodi hanno seguito una dinamica diamtralmente opposta per l'Australia: nel primo quinquennio il tasso di crescita è stato del 9.2% (risultato che, sebbene possa essere stato influenzato dalla crisi finanziaria asiatica, è stato inferiore a quello di Filippine; India; Malesia; Cina; Giappone e Corea del Sud). Nel secondo quinquennio, invece, l'Australia ha aumentato le proprie entrate di oltre il 50%, valore superiore al ritmo di crescita mondiale (42.6%), ma comunque inferiore a quello dell'EAP (58.6%).

Secondo una possibile interpretazione dei dati, le cifre espresse negli ultimi 5 anni del decennio potrebbero simboleggiare una capitalizzazione sugli sforzi di marketing compiuti durante tutto il periodo *pre-game* e proseguiti anche nel post-evento: il fatto che le entrate turistiche siano aumentate in modo così repentino nonostante un tasso di crescita modesto degli arrivi internazionali è la prova che, a parità di arrivi turistici, la spesa unitaria media del turista sia aumentata, coerentemente con quelli che erano gli

obiettivi inizialmente prefissati dall'ATC/Tourism Australia. Un altro dato interessante, a questo proposito, può essere osservato nell'anno dei Giochi Olimpici (il 2000) : durante il periodo in questione, nonostante sia stato registrato un picco degli arrivi turistici (10.2%), il tasso di crescita delle entrate turistiche è stato solo del 1.2%. Questa evidenza sembra confermare la visione di alcuni autori, secondo cui il c.d. "turista sportivo", principale target del turismo olimpico, tende ad essere tipicamente poco interessato al resto dei prodotti turistici che il Paese può offrire, e ciò si concreta in una drastica riduzione della spesa turistica unitaria durante l'anno dei Giochi.

La prima comparazione ha messo in evidenza una serie di differenze significative tra i trend turistici dell'Australia e quelli dei Paesi presi come *benchmark*. All'interno del confronto le performance turistiche dell'Australia sembrano essere state nettamente inferiori a quelle della maggior parte dei Paesi presi in considerazione. Per evitare valutazioni affrettate, bisogna tuttavia tenere conto delle notevoli differenze geodemografiche e socio-economiche tra l'Australia e gli altri Paesi dell'EAP.

Dal punto di vista geografico, innanzitutto, l'Australia è molto diversa anche dai propri "vicini di casa", per via delle grandi distanze dal resto del mondo che, unitamente alle altre caratteristiche territoriali, la rendono un caso unico al mondo. Le maggiori difficoltà nel raggiungere l'Australia sicuramente hanno ridotto gli effetti positivi del boom turistico avutosi nell'EAP. Tuttavia, ciò che maggiormente può spiegare gli scostamenti osservati risiede nelle profonde differenze di carattere sociale, economico, politico e culturale che, per ragioni storiche, sussistono tra l'Australia e il resto della regione. Se si guarda ad una serie di indicatori quali PIL e PIL pro-capite (a parità di potere d'acquisto), composizione dell'industria, assetti normativi e politiche di *governance* è possibile notare come l'Australia abbia mostrato caratteristiche e andamenti molto più simili alle economie "mature" occidentali che non alle giovani economie asiatiche in continua espansione.

Sulla base di queste evidenze, si è quindi ritenuto necessario espandere la comparazione dei trend turistici anche a tali economie, per poter adeguatamente valutare la strategia di marketing territoriale operata dal Paese e le sinergie attivate con i Giochi Olimpici.

Il secondo insieme di comparabili è quindi stato composto da 10 delle principali economie occidentali degli ultimi 30 anni: Regno Unito; USA; Canada; Germania; Paesi Bassi; Belgio; Francia; Italia; Spagna e Portogallo.

Andando a confrontare le performance turistiche australiane con quelle dei Paesi appena elencati, può subito notarsi come i trend, in linea generale, siano molto più allineati rispetto al primo confronto (in termini di scostamento dalle medie di riferimento).

L’Australia in questo caso figura sicuramente meglio, mostrando tassi di crescita superiori a quelli della maggior parte dei comparabili, tanto negli arrivi quanto nelle entrate annue. Nel secondo quinquennio, in particolare, il tasso di crescita delle entrate turistiche è stato secondo, in media, solamente a Belgio e Germania. Anche sotto il profilo degli arrivi internazionali, l’Australia sembra aver reagito meglio della gran parte delle economie prese in esame alla crisi turistica successiva agli attentati del 9/11, durante la quale Paesi come Francia, Italia, USA e Canada hanno mostrato addirittura segni di decrescita rispetto ai periodi precedenti.

In generale, i dati raccolti ed esaminati rafforzano il concetto secondo cui i Giochi Olimpici, se presi da soli, non possono fungere da propulsore per il turismo nazionale, specialmente nel lungo periodo, se non supportati da adeguate strategie di marketing territoriale. Essi hanno sicuramente la capacità di attirare l’attenzione dei media e del mondo intero nei confronti di una determinata città e – in misura minore – di una determinata nazione nel periodo che va dalla vincita del processo di candidatura all’anno in cui l’evento viene ospitato, ma questo tipo di pubblicità – se non opportunamente sfruttato – si traduce al più in un picco positivo degli arrivi internazionali durante gli anni che precedono la manifestazione.

Se si vuole ragionare in termini di benefici netti per l’intero Paese e in termini di eredità positiva e duratura per la comunità ospitante, diviene necessario guardare ai Giochi con una prospettiva diversa: essi non devono essere un punto di arrivo, bensì un trampolino di lancio per tutta una serie di attività e iniziative che devono essere coordinate e messe in atto per il raggiungimento di un fine ben preciso. Il fine in questione non è ovviamente unico, ma dipende dalle esigenze e dalle caratteristiche del contesto territoriale ospitante. Sebbene sia difficile stabilire una connessione diretta tra le Olimpiadi e gli effetti turistici osservati, è innegabile (come ammesso a più riprese dal *Tourism Australia*) che tutta la strategia di marketing di lungo periodo sia ruotata attorno all’evento olimpico e abbia avuto nello stesso – e in tutte quelle opportunità

relazionali, commerciali e promozionali che da esso derivano – il proprio principale fattore di propulsione.

Sebbene i tassi di crescita di entrate e arrivi internazionali si siano mantenuti al di sotto delle medie del primo gruppo di comparabili, bisogna comunque tenere conto del fatto che, in tale contesto, sono state prese a riferimento alcune tra le principali economie in espansione del decennio: l'area presa a riferimento in tale comparazione, così come i Paesi che la compongono, ha avuto trend turistici notevolmente alti, ben al di sopra delle medie globali. Nel momento in cui i risultati ottenuti dall'Australia vengono contestualizzati all'interno dello scenario complessivo, essi possono essere considerati in modo sicuramente positivo, e il confronto col secondo gruppo di comparabili lo dimostra. In generale, il tasso medio di crescita di entrate (5.2%) e arrivi internazionali (4.0%) è risultato pressochè in linea con quello del mondo nel suo complesso e superiore a quello mostrato nello stesso periodo dall'Unione Europea e dal Nord America. Come già sottolineato inoltre, la crescita delle entrate turistiche, a parità di visitatori, unitamente ad tasso di crescita annuo dei pernottamenti pari al 5% per tutto il decennio, simboleggiano il raggiungimento dei principali obiettivi prefissati dal *Tourism Australia* e sono coerenti con un progressivo aumento del grado di dispersione del turista internazionale nel territorio australiano.

Tali risultati non devono essere attribuiti unicamente alle Olimpiadi, bensì alla capacità dell'Australia di fare leva sugli stessi per ottenere benefici di lungo termine che ancora oggi sono visibili e possono essere quindi valutati e apprezzati.