



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
ECONOMIA E COMMERCIO

L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO DEI
GRANDI EVENTI SPORTIVI

THE SOCIO-ECONOMIC IMPACT OF
MAJOR SPORTING EVENTS

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Lorenzo Battista

Anno Accademico 2022/2023

Indice

Introduzione	4
Capitolo I. Le teorie di marketing dietro all'organizzazione dei grandi eventi sportivi	5
I.1 Evento: definizioni ed origini	5
I.2 Il ruolo del marketing nell'organizzazione degli eventi	7
Capitolo II. Gli attori coinvolti nel processo organizzativo di un evento	14
II.1 Distinzione tra stakeholders: interni ed esterni, primari e secondari	14
Capitolo III. L'impatto di un evento sportivo sulla comunità: il caso del Nitto ATP Finals di Torino e Torneo Internazionali BNL d'Italia di Roma	19
III.1 La consapevolezza e percezione della comunità di un evento sportivo	19
III.2 Il caso del Nitto ATP Finals di Torino e Torneo Internazionali BNL d'Italia di Roma	22
Conclusioni	30
Bibliografia	32
Sitografia	33

Introduzione

La seguente tesi di laurea si pone l'obiettivo di illustrare l'impatto e gli effetti socio-economici che i grandi eventi sportivi generano sul territorio ospitante, con particolare attenzione al ruolo del marketing.

Nel capitolo primo l'analisi sarà finalizzata ad illustrare le teorie economiche e di marketing che ruotano intorno all'organizzazione e gestione di un grande evento sportivo.

Nel capitolo successivo, secondo, l'attenzione si sposterà sugli attori coinvolti nell'organizzazione di un evento sportivo: istituzionali, privati e finanziatori.

Nel capitolo terzo l'oggetto di analisi saranno gli effetti che un evento tennistico genera sulla comunità ospitante, supportati da dati ufficiali ed un questionario svolto su un campione nella città di Shanghai, Cina. Si andranno ad analizzare da un punto di vista empirico ed analitico i due più grandi eventi tennistici organizzati in Italia: Nitto ATP Finals ospitato dalla città di Torino dal 2021 e il Torneo Internazionali BNL d'Italia che si tiene a Roma dal 1935.

Alla fine di questo elaborato, nelle conclusioni si cercheranno di delineare delle evoluzioni di marketing che i grandi eventi sportivi, attuali e potenziali, potranno portare per le città ed i territori che li ospitano.

Il lavoro di ricerca si è svolto nell'arco temporale compreso tra Giugno e Settembre dell'anno 2023.

Capitolo I.

Le teorie di marketing dietro all'organizzazione dei grandi eventi sportivi

La crescita dell'importanza degli eventi, sia a livello nazionale che internazionale, è da tempo sempre più evidente e si osserva anche una loro diversa declinazione: da strumenti di marketing per altri prodotti o servizi sono oggi sempre più esplicitamente visti come vere e proprie attività di business e con una loro specifica autonomia e funzionalità.

I.1 Evento: definizioni ed origini

Nella fase di impostazione del mondo degli eventi, uno dei problemi principali è quello di circoscrivere il campo di ricerca e di indagine. Le difficoltà nascono infatti dalla natura stessa degli eventi: ci troviamo infatti di fronte a un fenomeno multivariato e di conseguenza è molto rischioso circoscriverlo in poche categorie o casistiche. La definizione secondo il dizionario è piuttosto semplice: "evento o iniziativa di particolare significato", ma è comunque complesso stabilirne i confini. La dottrina, rispetto a questo tema, ha fornito numerose definizioni del fenomeno degli eventi, evidenziando di volta in volta alcuni elementi caratterizzanti.

Nella fattispecie, Getz (1993), uno degli studiosi che più si è occupato del tema in questione, parla, ad esempio, di "una celebrazione pubblica tematizzata" e successivamente evidenzia che esse devono avere una "durata limitata nel tempo" (1997). In effetti, ancora nel 1997 Goldblatt sottolinea l'elemento celebrativo degli eventi: "un evento speciale è riconoscibile in un momento specifico per l'intenzione e i

rituali eseguiti per soddisfare i bisogni". Inoltre, McDonnel (1999) ritiene che gli eventi siano "rituali o celebrazioni specifiche che vengono pianificate e attuate consapevolmente per segnare occasioni in qualche modo speciali" e che sia di fatto impossibile proporre una definizione esaustiva che possa comprendere tutte le categorie e le varietà di eventi. Il concetto di relazioni tra soggetti è affrontato anche da Van Der Wagen (2001), secondo il quale "la maggior parte degli eventi sono in realtà relazioni all'interno di una comunità". Questa teoria è sostenuta anche da Douglas et al. (2001) che identificano "i festival comunitari e gli eventi che ne derivano come un bisogno originato dalla comunità stessa per celebrare momenti o caratteristiche del proprio modo di intendere lo stile di vita o la storia".

Partendo dal termine evento, forniamo anche alcune nozioni di marketing applicate agli eventi, come quella proposta da Behrer e Larsson (2001), che si riferiscono agli eventi come a un tentativo di coordinare la comunicazione intorno a un evento sponsorizzato. L'evento è un'attività per raggiungere un pubblico mirato in un luogo e in un momento specifici, un incontro in cui vengono indirizzati messaggi e si svolgono attività ricreative. Douglas et al. (2001) si riferiscono a festival ed eventi "come a quelle occasioni in cui le persone si riuniscono per celebrare, mostrare, lavorare, omaggiare, ricordare, socializzare e così via". Gran parte di queste definizioni assumono che un evento ha origine come celebrazione di una cerimonia o di un rituale di una comunità; questo "presupposto originario" degli eventi si ritrova anche nella definizione proposta dall'International Festival and Events Association (IFEA), che nel 2002 asserisce che "i festival, gli eventi e le celebrazioni civiche sono le fondamenta di quelle peculiarità che contraddistinguono le comunità di esseri umani. Lo sviluppo di tali comunità nel mondo dipenderà in parte anche dall'esistenza di eventi celebrativi". Per Shone e Parry (2004) gli eventi sono caratterizzati da alcuni elementi distintivi e, in particolare, considerano

che gli eventi possono essere intesi come quel fenomeno derivante da quelle occasioni non routinarie che hanno obiettivi di svago, culturali, personali o organizzativi, separati dalla normale attività della vita quotidiana, il cui scopo è quello di illuminare, celebrare, intrattenere o sfidare l'esperienza di un gruppo di persone. Infatti, pur rilevando che le caratteristiche degli eventi sono l'unicità e la non ripetitività, precisano anche che ne esistono una molteplicità, ma probabilmente l'aspetto più rilevante relativo agli eventi resta la presenza di persone fisiche che si riuniscono per uno scopo specifico. Infatti, è bene ricordare che le figure che a vario titolo possono essere coinvolte e interessate al contenuto e allo svolgimento dell'evento risultano essere innumerevoli e con caratteristiche anche notevolmente divergenti.

I.2 Il ruolo del marketing nell'organizzazione degli eventi

La sistematica diffusione del marketing nell'organizzazione di eventi è piuttosto recente e tuttora in evoluzione. Infatti, per comprendere al meglio quale possa essere il valore aggiunto del marketing a un evento di successo occorre fare riferimento, innanzitutto, ai vari stakeholder da coinvolgere e, in secondo luogo, alle varie fasi precedentemente illustrate. Per quanto riguarda il primo punto, è necessario premettere che in un evento il marketing si trova di fronte a una pluralità di stakeholder con cui instaurare una relazione positiva e, di conseguenza, si deve fare riferimento a tutte le tipologie classiche di marketing: dal marketing rivolto alle persone (consumer marketing) al marketing per le aziende (business marketing), al marketing per il pubblico (public marketing), al marketing per la comunità (social marketing).

Coordinare tutti questi diversi aspetti implica l'innescarsi di un circolo virtuoso per cui se si hanno molti visitatori è più facile avere molti partner/sponsor, avere l'appoggio

della pubblica amministrazione e del territorio ed avere il sostegno di questi partner facilita l'organizzazione di un grande evento e, pertanto, avere i migliori protagonisti e molti spettatori. Risulta fondamentale, per una corretta organizzazione e bilanciamento degli interessi, cambiare la logica e la pratica del marketing nelle diverse situazioni che il marketing manager di un evento è chiamato ad affrontare. Nel caso di marketing alle persone generalmente si richiede l'attivazione di un processo emotivamente interessante in cui il potenziale partecipante trovi elementi di differenziazione rispetto ad altre forme di impiego del proprio tempo. Ad ogni modo, è fondamentale l'attività di comunicazione per la quale è necessario trovare non solo argomenti informativi, peraltro essenziali, ma anche persuasivi. Anche il prezzo deve essere accuratamente stimato in relazione all'elasticità della domanda, ma specialmente dei suoi segmenti, poiché non si tratta solo di avere il massimo incasso, ma anche il massimo pubblico possibile per attivare un clima accattivante e per soddisfare i partner/sponsor. La qualità dell'evento, infine, è al centro dell'attenzione del marketing, poiché bisogna curare sia le prestazioni primarie, come il tipo di attività e l'eccellenza dei protagonisti, ma anche quelle secondarie e accessorie, come la data, la sicurezza della location, i collegamenti e, non da ultimo, i servizi di ristorazione. Per quanto riguarda la qualità occorre prestare attenzione anche all'accesso, sia per quanto riguarda la località in cui si svolge l'evento, sia per quanto riguarda i punti vendita degli eventuali biglietti d'ingresso. Nel caso del marketing alle aziende bisogna distinguere ovviamente se si tratta di partner/sponsor commerciali, tecnici, mediatici, poiché i loro interessi cambiano in maniera inequivocabile.

Ad ogni modo si può sostenere che i loro comportamenti tendono ad essere più razionali sebbene in alcuni casi specie gli sponsor commerciali si dimostrano più emotivi delle singole persone e di riflesso il marketing deve essere predisposto a mostrare dati e

ragioni a sostegno della richiesta di coinvolgimento nell'evento. In diversi casi si tratta di fare una vera e propria consulenza al partner per fargli cogliere i benefici della partecipazione all'evento, che sempre più spesso non è solo di visibilità ma può diventare molto più incisiva sul piano delle pubbliche relazioni, come punti di accoglienza e promozioni.

Per il marketing rivolto alla pubblica amministrazione, si tratta in genere di far percepire l'interesse dell'evento per il territorio anche tramite le possibili ricadute socio-economiche; così pure l'interesse per i singoli servizi pubblici anche loro sempre più bisognosi di marketing e che attraverso un evento apprezzato dalla comunità possono trovare la migliore modalità di accreditamento. In altri termini, renderli partner al pari di altri operatori privati, garantendo loro un'adeguata visibilità e valorizzazione. Nel caso del marketing alla comunità, che si tratti di persone e/o imprese, si tratta innanzitutto di mettere in atto un'azione di informazione e partecipazione, facendole cogliere i benefici immediati (ad esempio, il turismo) e prospettici come la disponibilità di nuove infrastrutture e invitandole a contribuire, per quanto possibile, all'evento in modo diretto, ad esempio presenziando o indiretto. Infine, nel caso del marketing destinato ai protagonisti (artisti, sportivi, semplici partecipanti, ecc.), insieme alla funzione tecnica, si tratta di far cogliere ai possibili protagonisti e ai loro manager il beneficio di partecipare a quell'evento non solo in chiave prettamente economica, ma anche in termini di immagine, visibilità, ospitalità e di performance tecnica. Questa pluralità di ambiti su cui il marketing degli eventi deve agire si coniuga anche con le diverse fasi di un evento, facendo in modo che i vari fronti avanzino in modo coordinato ed efficace. A questo proposito, si può esaminare brevemente il ruolo che il marketing può avere in ogni fase.

Nella prima fase, quella dell'ideazione dell'evento, si possono avere i primi input di

marketing sia dal punto di vista analitico che strategico. Si tratta in effetti di individuare e valutare le opportunità e i rischi associati ai possibili eventi da organizzare, siano essi stand-alone o a calendario. In questa tappa, le esigenze di input da parte dei possibili partner dovrebbero essere già formulate in modo che l'idea dell'evento possa essere collegata all'idea di partner ingaggiabili. Ne consegue che l'idea di un nuovo evento può nascere da uno spunto tecnico ma anche da uno di marketing e, perciò, da un possibile partner. A questo proposito, è indispensabile tenere costantemente presente la struttura della catena di erogazione di un evento e, dunque, le partnership che si possono attivare. Gli attori principali, oltre agli organizzatori, sono, come accennato in precedenza, i rappresentanti del territorio nelle sue molteplici figure: dal comune agli enti pubblici locali, i partner tecnici, i quali possono cooperare alla realizzazione dell'evento, i partner commerciali, che possono supportare, soprattutto a livello economico, l'evento stesso, i giornalisti, che fungono da spalla nei confronti dell'evento, nonché la popolazione del territorio stesso, che può supportare l'evento con la propria adesione o anche con la semplice accettazione dei possibili disagi, che l'evento può implicare, per chi vive nell'area di svolgimento.

Si può considerare in questa tappa anche il momento della presentazione, e quindi della commercializzazione, della candidatura per l'organizzazione di un determinato evento; in particolare, quando c'è un ente preposto che si occupa dell'assegnazione periodica dell'esecuzione dell'evento a un luogo o a un organizzatore particolare.

Nel caso di eventi che si sono rivelati di interesse, occorre sviluppare il concetto di servizio in modo più dettagliato, determinando, anche se con una certa approssimazione, i servizi da erogare sia a livello tecnico, cioè il servizio primario, sia a livello di location, di tempistiche e, a livello generale, di servizi secondari e accessori (visibilità, ambiente, accoglienza, sicurezza, ristorazione, parcheggio, trasporti, ecc),

ossia di quei componenti che incidono sempre di più nel definire l'esperienza che si sta vivendo, cioè il "come" si vive l'evento.

A questo punto appare chiara la necessità che il marketing svolga un ruolo primario, in quanto deve consentire l'identificazione delle possibili opzioni e la rilevazione delle preferenze rispetto ai possibili segmenti di clientela. A partire dalle specifiche del concetto di servizio, è possibile impostare un'analisi economica per quanto riguarda i ricavi rispetto alle varie fonti: dal ticketing alle sponsorship, ai contributi pubblici, ai diritti televisivi, al merchandising, ecc.., L'analisi economica riguarda anche lo studio e la stima dei costi, andando a prendere in considerazione le possibili sedi, gli spazi e le strumentazioni, la comunicazione ed il marketing e non da ultimo, il personale stesso.

Anche qui il marketing deve ricoprire una funzione rilevante in quanto deve stimare i possibili ricavi rispetto alle diverse tipologie di offerta e i costi da sopportare per le attività di comunicazione e marketing.

In fase di verifica della fattibilità, il marketing interviene ancora in modi differenti. Da un lato, valutando l'effettiva possibilità di realizzazione delle azioni promozionali ipotizzate, ma soprattutto attuando un'attività di comunicazione volta a convincere i vari partner ad aderire al progetto, che siano essi pubblici e/o privati. Questa azione di persuasione comprende anche l'azione di valutazione della reperibilità dei volontari interessati all'evento.

Nella fase di business plan e di organizzazione vengono stabilite con precisione le scelte valutate in precedenza e il marketing interviene elaborando un piano di marketing mirato al cliente finale e ai partner da coinvolgere sul piano operativo. Viene anche definita, in collaborazione con il responsabile del personale, la struttura organizzativa di marketing, in quantità e qualità, necessaria per attivare il piano e reclutare i volontari.

Nella fattispecie, il piano deve essere articolato in modo chiaro rispetto ai partner, in

modo da definire un marketing collaborativo (detto anche co-marketing), in cui le partnership sono rese esplicite e determinate nel loro svolgimento. A questo proposito, si deve attivare un processo attraverso il quale due o più attori, di cui almeno uno identificabile come organizzatore di eventi, realizzano in collaborazione una serie di attività di marketing volte al raggiungimento di obiettivi, comuni o autonomi ma reciprocamente complementari, tramite la fidelizzazione dell'utente finale.

La fase di esecuzione dell'evento comporta inevitabilmente il marketing operativo e quindi anche la fornitura di servizi, soprattutto secondari e accessori, anche a target diversi da persone, la gestione dei biglietti e delle iscrizioni, la comunicazione articolata (dai loghi alla pubblicità, alla promozione, a internet, alla diffusione, alla location, all'abbigliamento, ecc.).

Per il marketing, la fase finale della consuntivazione risulta la più immediata ed elementare, in quanto si tratta solo di fornire le informazioni, basate sui registri amministrativi, su quantità, ricavi e costi di propria competenza.

Nella fase di valutazione post-evento, il marketing ha il compito di aiutare a confrontare gli obiettivi con i relativi risultati, interpretandone le performance. Nello specifico, il marketing deve focalizzarsi su alcuni aspetti come il grado di soddisfazione dei clienti e degli stakeholder, la percezione del marchio dell'evento, la reputazione sociale, ecc. La prospettiva è naturalmente quella dell'evento futuro rispetto al quale si possono trarre insegnamenti da quanto è stato fatto e realizzato dall'evento appena concluso.

Nella sua globalità, il ruolo del marketing, nelle sue tre dimensioni principali (analitica, strategica, operativa), può essere riassunto in relazione all'enfasi posta in essere dalla presenza del marketing in funzione delle diverse fasi e tipologie di attività. Sulla base delle sopracitate considerazioni, si può ipotizzare una definizione di Event Marketing come un articolato insieme di attività (programmate, organizzate, controllate) che a

partire dall'analisi delle opportunità e dei rischi connessi all'evento si realizzano in forma integrata sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi a breve, medio e lungo termine dell'organizzazione stessa attraverso la gratificazione dei partecipanti all'evento (protagonisti e visitatori) e dei portatori di interesse (stakeholder) interessati.

Capitolo II.

Gli attori coinvolti nel processo organizzativo di un evento

Prima di enunciare e analizzare i vari attori coinvolti nel processo organizzativo e promozionale di un evento, la ricerca si pone la seguente domanda: cos'è uno stakeholder e che tipo di interesse porta con sé?

Il termine stakeholder si riferisce a tutte quelle parti, individui e organizzazioni, attivamente coinvolte in un'iniziativa economica (progetto, azienda, evento), il cui interesse è influenzato negativamente o positivamente dall'esito dell'esecuzione, o performance, dell'iniziativa e la cui azione o reazione influenza a sua volta le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.

II.1 Distinzione tra stakeholders: interni ed esterni, primari e secondari

Ogni azienda, prima di iniziare l'implementazione di un nuovo progetto, dovrebbe prendersi del tempo per identificare tutti i possibili stakeholder. L'identificazione degli stakeholder e la mediazione tra le esigenze delle singole parti è fondamentale per garantire il successo di un'azienda. Infatti, solo conoscendo e interagendo con le parti interessate è possibile:

- (a) identificare tempestivamente eventuali rischi e ostacoli al raggiungimento degli obiettivi;
- (b) capire quali sono le loro esigenze e scoprire come riuscire a influenzare le parti interessate;
- (c) identificare quali stakeholder positivi dovrebbero essere coinvolti nel progetto.

Per semplificare il processo di identificazione, gli stakeholder vengono generalmente classificati e suddivisi in:

- a) stakeholder interni, tutti gli individui che interagiscono dall'interno dell'organizzazione come dipendenti, proprietari, manager e appaltatori;
- b) stakeholder esterni, tutti quegli attori che operano all'esterno dell'azienda ma che hanno comunque un interesse nelle sue attività. Esempi di stakeholder esterni sono finanziatori, clienti, concorrenti, fornitori, governi, istituzioni, associazioni;
- c) stakeholder primari, tutti quegli individui e gruppi a cui l'azienda è legata per la sua sopravvivenza, ad esempio dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, ecc.
- d) stakeholder secondari, tutti quegli attori o gruppi che possono influenzare le politiche, i processi operativi o i prodotti dell'azienda. Tra gli esempi di stakeholder secondari abbiamo le comunità locali, i media, i sindacati, le associazioni locali, le agenzie governative.

Entrando nello specifico di questo lavoro e ponendoci quindi nella prospettiva di chi deve organizzare un evento, è possibile constatare che gli stakeholder primari possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- a) Protagonisti: sono quelle figure che hanno un ruolo attivo nell'evento, essendone i protagonisti sotto forma di artisti, atleti, manager, ecc. e che producono una parte dell'evento o addirittura l'intero evento;
- b) Lavoratori: cioè quelle risorse umane che sono coinvolte in diverso modo e con ruoli diversi nell'intero processo di gestione dell'evento, dalla realizzazione dell'idea alla conduzione operativa dell'evento. Solitamente, l'attività svolta è remunerata a meno che non si tratti di associazioni volontarie;

- c) Volontari: rispetto ai lavoratori, i volontari non ricevono alcun compenso monetario, ma possono allo stesso modo assumere un ruolo rilevante, anche decisionale e manageriale, nell'iter realizzativo dell'evento;
- d) Partner e Sponsor: ovvero tutte quelle organizzazioni, compresi i media, che a vario titolo contribuiscono all'organizzazione dell'evento, fornendo risorse materiali, immateriali ed economiche per l'esecuzione dell'evento stesso;
- e) Fornitori: come nel caso degli sponsor che forniscono risorse di natura diversa ma, a differenza degli sponsor, a titolo oneroso;
- f) Partecipanti: nella maggior parte delle casistiche sono spettatori, che peraltro rivestono talvolta anche un ruolo attivo quando, come in molti casi sportivi e musicali, diventano protagonisti con la loro partecipazione allo svolgimento dell'evento.

Oltre a queste figure necessarie e indispensabili per lo svolgimento di un evento, si possono individuare altri stakeholder che comunque possono incidere sul successo dell'iniziativa; tra gli stakeholder secondari vi sono:

- g) Le istituzioni locali e/o centrali: le istituzioni coinvolte in un evento possono cambiare a seconda dell'importanza e delle dimensioni dello l'evento stesso, e ad ogni modo possono influenzare lo svolgimento dell'evento attraverso la definizione di politiche e procedure da seguire;
- h) La comunità ospitante: inclusa tra gli stakeholder in quanto gli eventi si svolgono solitamente in un'area geografica limitata in cui abitano e operano cittadini e imprese. Essere a conoscenza delle loro aspettative, delle loro caratteristiche sociodemografiche-psicologiche, può essere utile al manager per ridurre il loro disappunto nei confronti degli effetti negativi causati dall'evento. Si pensi, ad esempio, all'aumento del traffico cittadino generato da un evento

nell'area limitrofa alla sede o comunque per enfatizzare i benefici dell'evento stesso, come l'aumento del turismo generato da un evento;

- i) Servizi pubblici: sono compresi tutti i servizi pubblici che spaziano dai trasporti ai parcheggi, all'igiene ambientale; come anche le organizzazioni di spettatori, cioè di coloro che hanno un coinvolgimento limitato nell'evento e che prevalentemente si limitano ad osservarlo;
- j) Servizi di emergenza: che forniscono servizi di polizia, medici, antinfortunistici e antincendio, e così via. Nonostante siano inclusi nel contesto degli stakeholder secondari, in realtà il loro ruolo nella conduzione dell'evento è cruciale e non solo in situazioni di crisi; allo stesso tempo, risulta importante menzionare che gli eventi non hanno sempre una percezione positiva da parte di queste organizzazioni a causa dell'aumento dei costi e del carico di lavoro che generano;
- k) Sistema economico-produttivo dell'area ospitante: il sistema economico produttivo comprende tutte quelle realtà che offrono vari servizi ai partecipanti e ai visitatori, tra cui il marketing e le sponsorizzazioni. Poiché la spesa di una persona che partecipa a un evento non si limita al solo pagamento del biglietto, ma coinvolge anche i servizi di viaggio, alloggio, ristorazione, shopping, intrattenimento e cultura, e così via, si capisce perché oggi molte istituzioni locali siano attratte dal fenomeno degli eventi inteso come leva per implementare azioni di marketing territoriale e incidere sull'economia dell'area di riferimento;
- l) Stakeholder della comunicazione: gli organi della comunicazione hanno il potenziale per promuovere la conoscenza e l'immagine di un evento presso il grande pubblico in particolare; proprio per questa caratteristica, il

coinvolgimento degli enti di comunicazione nell'organizzazione di eventi risulta essere cresciuto fortemente negli ultimi anni; infatti, si può dire che tutti i grandi eventi prevedono la presenza di organi di comunicazione o direttamente come partner (commerciali o tecnici) o come partecipanti attivi nella promozione dell'evento;

- m) Organizzazioni turistiche: da diversi anni le organizzazioni turistiche hanno capito che gli eventi possono essere un mezzo molto efficace per promuovere una location e aumentare le attività turistiche sul territorio. Spesso vengono utilizzati per prolungare la stagione turistica, soprattutto nei periodi di scarsa affluenza come ad inverno ed estate conclusa.

Va presa in considerazione anche la prospettiva dell'assunzione di comportamenti adattivi piuttosto che proattivi a seguito dell'emergere delle contingenze ambientali, risulta sempre più l'importanza di gestire relazioni efficienti e stabili con tutti gli attori dell'evento: infatti, se da una parte l'emergere delle contingenze impone la necessità di risposte organizzative volte a garantire il buon funzionamento e la buona riuscita dell'evento, dall'altra parte non può passare inosservato che tali cambiamenti devono essere implementati e condivisi almeno con gli stakeholder primari. Di conseguenza, chi organizza l'evento, dovendo gestire come un vero e proprio sistema di vita, mette in atto relazioni e interazioni con l'intero contesto per garantirne lo sviluppo e la longevità nel tempo e nello spazio.

Capitolo III.

L'impatto di un evento sportivo sulla comunità: il caso del Nitto ATP Finals di Torino e Torneo Internazionali BNL d'Italia di Roma

A sostegno dell'organizzazione di grandi eventi sportivi sono stati indicati diversi benefici a breve e a lungo termine.

III.1 La consapevolezza e percezione della comunità di un evento sportivo

Nella ricerca condotta da Dongfeng Liu (*Social impact of major sports events perceived by host community*) si sono esaminati i diversi aspetti generati da un evento sportivo nella città di Shanghai in Cina attraverso un questionario sottoposto a 450 abitanti della città. Nel corso di un'indagine empirica sono stati raccolti dati dai residenti di Shanghai nell'ultima settimana di novembre del 2013. Novembre è un periodo vicino alla fine dell'anno, e la maggior parte degli eventi dell'anno si erano già svolti, e presumibilmente gli intervistati non sarebbero stati colpiti dall'impatto di un particolare evento.

La Tabella I mostra il profilo generale del campione, e si nota che poco più della metà (54,6%) sono studenti di sesso femminile. La fascia d'età più rappresentata è quella compresa tra i 26 e i 35 anni (44%).

Tabella 1. Composizione demografica degli intervistati

Socio-demographic variables	%
<i>Gender</i>	
Male	45.4
Female	54.6
Total	100
<i>Age</i>	
18-25	44.0
26-35	29.2
36-45	11.7
46-55	6.0
56 and over	8.9
Total	100

Fonte: Liu, D. (2016), "Social impact of major sports events perceived by host community", International Journal of Sports Marketing and Sponsorship

Il questionario consisteva in domande suddivise nelle seguenti categorie: domande demografiche, domande per verificare la conoscenza dei principali eventi sportivi ospitati a Shanghai, domande relative all'impatto sociale percepito dell'organizzazione di eventi e domande relative all'attitudine.

Complessivamente, 15 studenti universitari qualificati sono stati divisi in cinque gruppi (tre per gruppo) e assegnati a luoghi pubblici come i centri commerciali, punti vendita e parchi pubblici) di Shanghai per raccogliere dati attraverso questionari strutturati da compilare autonomamente. I dati sono stati raccolti in ogni zona in diverse ore del giorno e in diversi giorni della settimana. A causa di vincoli di budget, il campione non è stato concepito per essere rappresentativo della popolazione. Sebbene occorra prestare attenzione nel generalizzare i risultati a tutti i residenti di Shanghai, un campione di convenienza è considerato accettabile dato che si tratta di uno studio di natura esplorativa. Gli intervistati sono stati intercettati e per identificare i residenti locali è stata utilizzata una domanda filtro. I rispondenti che hanno accettato di compilare il questionario sono stati premiati e hanno ricevuto un piccolo souvenir. Mediamente, la

compilazione del questionario ha richiesto nove minuti. In generale, i residenti contattati si sono dimostrati collaborativi e disposti a rispondere al questionario, con un tasso di risposta di circa l'80%; in totale sono stati distribuiti 450 questionari, che sono stati raccolti per ulteriori analisi.

Di seguito vengono riportati i risultati della ricerca.

In termini di awareness degli eventi ospitati, la stragrande maggioranza degli intervistati (99,7%) è in grado di riconoscere almeno un evento sportivo ospitato a Shanghai. La tabella 2 mostra gli eventi sportivi più riconosciuti dai residenti. L'ATP Tennis è l'evento più riconosciuto (58,9%), seguito dal Gran Premio di F1 (54,9%), dall'NBA China Game (50,9%), dalla Maratona di Shanghai (43,8%) e dagli Snooker Masters (40,4%). Tra i dieci eventi più riconosciuti, solo due sono eventi unici (FIFA Women Football e Swimming World Championship), mentre gli altri fanno parte di un ciclo annuale.

Tabella 2. Gli eventi sportivi più riconosciuti dagli intervistati

Events recalled	Frequency	Percent
ATP Tennis	265	58.9
F1	247	54.9
NBA China	229	50.9
Shanghai Marathon	197	43.8
Snooker Masters	182	40.4
2011 FINA Swimming World Championship	97	21.6
IAAF Diamond League	80	17.8
Chongmin Island Cycling tour	73	16.2
2007 FIFA Women World Cup	43	9.6
HSBC Golf Championship	42	9.3

Note: $n = 450$

Fonte: Liu, D. (2016), "Social impact of major sports events perceived by host community", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*

Affinché l'impatto sia percepito, i residenti devono innanzitutto essere a conoscenza degli eventi. Dai risultati si evince, da un lato, che in generale i residenti sono ben

consapevoli di alcuni dei principali eventi sportivi ospitati a Shanghai, dato che la maggioranza degli intervistati è in grado di riconoscere almeno un evento ospitato in città negli ultimi anni. D'altra parte, questa elevata consapevolezza è limitata a pochi eventi di alto profilo, come il Gran Premio di Shanghai di F1 e l'ATP 1000 di tennis, con un tasso di riconoscimento superiore al 50%, mentre la maggior parte di questi eventi sportivi internazionali è conosciuta da meno del 10% degli intervistati.

Nel complesso, gli eventi ripetuti sono stati meglio conosciuti di quelli una tantum, il che è in linea con la letteratura corrente che suggerisce che gli eventi una tantum potrebbero avere solo un effetto passeggero. Ciò conferma l'importanza di un approccio basato sul portafoglio di eventi e mette in evidenza le differenze tra eventi ripetuti ed eventi una tantum in un portafoglio di eventi.

III.2 Il caso del Nitto ATP Finals di Torino e Torneo Internazionali BNL d'Italia di Roma

Le ATP Finals sono il torneo di tennis professionistico più importante dell'anno dopo i quattro eventi del Grande Slam. In palio c'è un ricco montepremi e vi partecipano i primi otto tennisti della classifica ATP di singolare e di doppio. Il vincitore guadagna da un minimo di 1.100 a un massimo di 1.500 punti ATP, una via di mezzo tra un torneo Masters 1000 (1.000 punti) e uno Slam (2.000 punti). Le Finals, insieme agli Slam, al circuito Masters 1000 e al torneo olimpico di tennis, costituiscono i cosiddetti Big Titles.

La portata e l'importanza della seconda edizione italiana delle Nitto ATP Finals è stata significativa, e tale è l'impatto sull'economia locale e nazionale. Il primo elemento da tenere in considerazione per una corretta valutazione dell'impatto economico complessivo riguarda l'analisi delle spese che la struttura organizzativa ha sostenuto. Le

spese organizzative sono di natura diversa e incidono su diversi settori dell'economia, dagli investimenti per l'adeguamento delle strutture esistenti alle spese per la fornitura di servizi, come il marketing, la comunicazione e la gestione della logistica, fino agli acquisti diretti di beni necessari per il corretto svolgimento dell'evento. Tali spese generano direttamente un impatto sul territorio in termini di produzione, valore aggiunto e numero di occupati, creando valore anche per le filiere collegate. Il secondo aspetto fondamentale, poi, è proprio la domanda di input da parte dei settori industriali coinvolti, domanda che si traduce in un aumento della domanda aggregata nelle filiere del sistema economico locale e nazionale. Si pensi alla domanda di servizi di vario genere, servizi di marketing, o all'aumento della domanda di input industriali per soddisfare le richieste dell'organizzazione come materiale plastico. La stima degli impatti economici di queste dinamiche rientra nell'impatto indiretto. Un terzo aspetto da considerare è poi l'aumento della domanda aggregata generata a seguito dell'attivazione delle filiere e dell'aumento dell'occupazione prodotta: i destinatari di questi redditi creano a loro volta un aumento dei consumi. Questi impatti economici sono inclusi nell'impatto indotto. Analogamente a quanto descritto per gli investimenti, a questi impatti si aggiungono quelli legati ai consumi degli spettatori e dei visitatori attratti dall'evento. La loro presenza, infatti, si traduce in un aumento della domanda per le attività commerciali dell'area, come ristoranti, alberghi, servizi di trasporto, attività legate allo shopping e al settore dell'intrattenimento, e si articola anche in impatti diretti come la spesa dei visitatori, indiretti, si consideri ad esempio trasmissione attraverso le filiere e indotti come l'aumento dei consumi da parte dei percettori di reddito impiegati nelle attività produttive coinvolte.

La stima di questi impatti viene effettuata attraverso metodologie consolidate, che permettono di stimare moltiplicatori che riproducono l'attivazione di questo effetto a

cascata sul territorio. Per stimare gli impatti economici dell'evento, è necessario considerare innanzitutto l'impatto stimato delle spese sostenute sia nella fase di preparazione e allestimento che nell'evento stesso. La maggior parte di queste spese riguarda l'acquisto diretto di beni e servizi professionali, nonché l'allestimento e l'aggiornamento delle strutture. Nel considerare l'impatto economico relativo, sono stati esclusi i costi che si prevede non generino un ritorno economico sul territorio, come i premi al netto delle ritenute fiscali e le tasse.

La seconda fase dell'analisi riguarda l'impatto economico attribuibile alla spesa degli spettatori e al conseguente aumento della domanda di beni e servizi nell'area. Il dato di riferimento è il numero di spettatori unici, con il dettaglio della provenienza geografica dei visitatori. La stima dell'impatto finale sull'economia si basa su dati di input e su alcune ipotesi di base. Tra i dati utilizzati c'è quello relativo alla permanenza media degli spettatori, che si ipotizza essere in media di 3 giorni per visitatore sulla base dei dati dell'indagine campionaria sul Turismo Internazionale pubblicata dalla Banca d'Italia.

Le informazioni contenute nei dati della Banca d'Italia sui singoli spettatori consentono di individuare nel dettaglio la composizione della spesa dei turisti che hanno visitato Torino, anche analizzando le differenze nei profili di spesa con riferimento al motivo del viaggio ad esempio, chi si trova a Torino per visitare parenti e amici ha un profilo di spesa diverso da chi viaggia per assistere a eventi come le Nitto ATP Finals. La stima della spesa totale giornaliera per visitatore ammonta complessivamente a circa 298 euro e comprende cinque macro categorie, ovvero la spesa per i trasporti (64 euro), la spesa per l'alloggio (112 euro), la spesa per la ristorazione (48 euro), la spesa per lo shopping (49 euro) e altre voci di spesa (25 euro). Considerando un soggiorno medio di 3 giorni per i visitatori non residenti che partecipano all'evento torinese, la spesa totale stimata

per un visitatore è quindi di circa 894 euro. I valori delle singole voci di spesa sopra riportati sono dati dai valori ottenuti dall'indagine campionaria della Banca d'Italia a cui è stato applicato un incremento del 50%, data l'elevata capacità di spesa dei partecipanti agli eventi tennistici, ad eccezione della voce relativa ai trasporti incrementata del 40% e all'ospitalità, quest'ultima incrementata dell'80%. Per quanto riguarda la nazionalità dei partecipanti all'evento, si registra una significativa presenza di visitatori stranieri, che rappresentano il 38% del totale degli spettatori, a dimostrazione di come gli effetti negativi della pandemia sulla mobilità internazionale si siano attenuati negli ultimi mesi, favorendo l'afflusso di visitatori stranieri in Italia per la competizione. Tra i visitatori italiani, la quota di quelli provenienti da fuori Torino è del 67%. Si precisa che si è ipotizzato che il 90% dei visitatori internazionali pernotti durante la visita per l'evento, percentuale che si ipotizza essere del 60% per i visitatori italiani provenienti da fuori Torino.

Al numero di spettatori si aggiunge anche il numero di professionisti accreditati come giornalisti, fotografi, personale medico, per un totale di 3.765 persone. A queste cifre è stato imputato un profilo di spesa in linea con quello rappresentato dall'indagine sul turismo internazionale della Banca d'Italia (190 euro di spesa totale giornaliera), ad eccezione di alcuni professionisti che si ipotizza non pernottino o che aggiungano le spese di trasporto a quelle affrontate quotidianamente. Sulla base delle ipotesi appena descritte e dei dati ufficiali riportati, si stima un impatto diretto dell'evento sul valore della produzione pari a 101 milioni di euro, suddivisi in 76 milioni di euro relativi all'impatto generato dalle spese organizzative e dall'attività dei visitatori, e 25 milioni di euro relativi all'impatto fiscale, da cui deriva un incremento del valore aggiunto di circa 35 milioni di euro (28 milioni di euro relativi all'aumento delle spese e dell'attività dei visitatori, e 7 milioni di euro relativi all'impatto fiscale). Infine, con riferimento

all'impatto occupazionale, si stima che siano impiegate 743 persone misurate in termini di Full Time Equivalent, FTE, o dette anche unità equivalenti a tempo pieno. Una volta stimato l'impatto diretto, è possibile quantificare gli impatti indiretti e indotti sull'economia locale e nazionale. Questi effetti considerano le relazioni di fornitura tra i diversi settori dell'economia: la vendita di un determinato bene o servizio, infatti, comporta l'attivazione di filiere per l'approvvigionamento degli input necessari alla sua produzione, con ricadute che moltiplicano l'effetto iniziale. Questo effetto, definito "indiretto", si traduce in un aumento del valore complessivo della produzione, del valore aggiunto e del numero di occupati, che a loro volta generano un effetto positivo sulla domanda aggregata: si pensi al maggior consumo di personale occupato per produrre i beni e i servizi necessari all'interno delle filiere. Per costruire questo modello sono state utilizzate le stime delle relazioni intersettoriali del sistema economico italiano e dei relativi moltiplicatori, calcolabili a partire dai dati ufficiali dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT).

Con riferimento alla quantificazione dell'impatto indiretto e indotto sul valore della produzione, questa edizione delle Nitto ATP Finals mostra un impatto complessivo sul valore della produzione pari a 121 milioni di euro di cui 98 milioni di euro da riferirsi all'impatto relativo alle spese organizzative e 23 milioni di euro relativi alle maggiori entrate fiscali. In termini di valore aggiunto, invece, si registra un incremento di circa 41 milioni di euro. Infine, in riferimento al numero di posti di lavoro generati grazie all'attivazione delle filiere e alla maggiore domanda aggregata legata all'aumento del reddito disponibile, si registra un incremento di 595 ETP. La stima dell'impatto fiscale si basa sulla quantificazione dell'aumento del gettito fiscale raccolto dagli enti locali, comune e regione, e dallo Stato in seguito allo svolgimento dell'evento sportivo. Come già visto per le altre variabili, anche in questo caso è possibile scomporre l'impatto

complessivo nella componente diretta ovvero il maggior gettito generato dalle voci di spesa direttamente attribuibili all'organizzazione dell'evento e nella componente indiretta e indotta ovvero il maggior gettito fiscale legato al valore economico indiretto e indotto generato. La componente fiscale diretta è stata stimata sulla base dei costi direttamente connessi all'organizzazione dell'evento e alla spesa dei visitatori, mentre le componenti fiscali indirette e indotte sono state stimate considerando l'attività economica incrementale che l'evento ha generato. Alle diverse categorie di impatto sono state applicate aliquote fiscali adeguate al tipo di attività considerata e specificamente contestualizzate nella realtà territoriale piemontese, con particolare riferimento all'area torinese. In particolare, per ogni componente sono state considerate l'IVA generata (imposte sui consumi) e le imposte incrementali sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) e delle imprese (IRAP + IRES).

Nelle seguenti righe si sposta la lente di analisi verso il caso empirico del torneo Internazionali d'Italia di Roma.

Gli Internazionali d'Italia sono il torneo di tennis maschile e femminile più importante d'Italia. Fanno parte del circuito ATP World Tour Masters 1000 e del circuito WTA 1000. Si svolgono principalmente nel mese di maggio di ogni anno sui campi romani del Foro Italico. Dal 2011 sono eventi combinati, ovvero i tornei maschili e femminili si svolgono contemporaneamente. Per le prime cinque edizioni il torneo ha avuto sede presso il Tennis Club Milano. Nel 1935 il torneo maschile si tenne a Roma, mentre quello femminile rimase a Milano. Dall'anno successivo e fino al 1949 il torneo fu sospeso. In seguito si tenne sempre al Foro Italico, ad eccezione dell'edizione del 1961, quando fu spostato al Circolo della Stampa di Torino per il centenario dell'Unità d'Italia. Dall'edizione del 1969 è diventato un torneo professionistico. A partire dall'edizione 2002, il nome ufficiale del torneo, per motivi di sponsorizzazione, è

Internazionali BNL d'Italia.

Il presidente aveva fissato l'obiettivo di raggiungere i 300.000 spettatori, obiettivo raggiunto. "Il 26% delle presenze arriva dall'estero, in linea con quanto avviene a Torino per le Nitto ATP Finals, il 20% da Roma e dal Lazio, il restante 54% dal resto d'Italia", sono state alcune delle parole espresse dal presidente della Federtennis, ora FITP (Federazione Italiana Tennis e Padel), Angelo Binaghi, durante la conferenza stampa conclusiva degli Internazionali BNL d'Italia 2023. Numeri che hanno letteralmente sfondato il tetto delle 235.000 presenze paganti dell'anno precedente e che hanno invertito nettamente il crollo della vendita dei tagliandi causato dall'era pandemica, segnata da 1.225 biglietti nell'anno 2020 e solo 21.794 nell'anno 2021.

Durante l'ultimo giorno di gare, in cui si sono viste le finali di doppio e di singolare maschile, gli spettatori sono stati 10.034. Per quanto riguarda l'incasso totale del torneo siamo sui €22.448.726,90, quindi oltre 22 milioni di euro. Un fatturato, come descritto dallo stesso Binaghi, superiore alle aspettative. "Abbiamo battuto i nostri record con questa situazione meteorologica disastrosa e con una prestazione sportiva al di sotto delle aspettative. Immaginate cosa potrebbe accadere in condizioni climatiche normali e con risultati sportivi coerenti con il livello di gioco e di classifica dei nostri giocatori e giocatrici", aggiunge il presidente della FITP.

La vendita dei biglietti ha portato a un impatto economico sul territorio, che la FITP misura comunque in tutti gli eventi che organizza. Infatti, dice ancora Binaghi, "abbiamo incaricato Ernst & Young, che ha monitorato il costo medio degli alberghi negli ultimi due mesi. Per tutte le altre tipologie di spesa ha utilizzato i valori riportati dalla Banca d'Italia. E per gli alberghi ha considerato il prezzo medio di una camera doppia degli hotel a 3 e 4 stelle, senza contare le camere singole e gli hotel a 5 stelle e di lusso, che mi risulta siano pieni. Quindi, la stima è molto prudente. L'impatto

economico è di 490 milioni di euro. Il presidente della Federazione Italiana Tennis e Padel ha anche specificato il disastro in Emilia Romagna e le persone colpite dall'alluvione: "Rimborsiamo tutti i biglietti acquistati tra giovedì e domenica a chi risiede nell'elenco dei comuni colpiti che il governo stilerà. Abbiamo deciso di intervenire con dei contributi aiutando le nostre società sportive le cui strutture sono state danneggiate dal disastro". Il presidente, prosegue, "Lo faremo in misura maggiore rispetto a situazioni analoghe del passato, poiché la situazione economica della FITP è diversa. Abbiamo anche dato mandato al Comitato Regionale dell'Emilia-Romagna di capire l'entità dei danni e di indicare dove intervenire in via prioritaria."

Va, infine, ricordato che i tesserati FITP 2023, avevano diritto a uno sconto del 20% per l'acquisto dei biglietti e del 10% per gli abbonamenti. La riduzione era valida per un limite di 1 biglietto a sessione o di 1 abbonamento. I bambini fino a 1 anno di età hanno avuto la possibilità di accedere all'impianto senza alcun biglietto, mentre i bambini fino a 6 anni di età hanno potuto accedere all'impianto e ai campi secondari solo senza biglietto. Va aggiunto che, secondo le informazioni forniteci da alcuni istruttori della Federtennis, anche quest'anno sono stati messi a disposizione delle Scuole di Tennis alcuni tagliandi per il Torneo di Roma ad un prezzo forfettario.

Conclusioni

L'organizzazione di un evento sportivo crea valore nel breve e soprattutto nel lungo termine alla comunità che lo ospita. Un ruolo chiave per generare e soprattutto far percepire ai vari attori coinvolti nella fase organizzativa di questi eventi lo svolge il marketing.

Infatti, il ruolo del marketing risulta pervasivo in tutte le fasi e si può riassumere nelle sue tre dimensioni principali: fase analitica, strategica ed operativa. Alla luce delle considerazioni esposte in questo lavoro di ricerca si può tentare di dare una definizione di marketing orientato all'organizzazione di un evento come un complesso di attività pianificate, organizzate, controllate che partono dall'analisi delle opportunità e dei rischi, legati all'evento, e che si svolgono in forma integrata sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione con lo scopo rivolto agli obiettivi a breve, medio, lungo termine dell'organizzazione attraverso la soddisfazione dei partecipanti all'evento: protagonisti, spettatori e non da ultimo degli stakeholder coinvolti. L'Event Management gioca un ruolo essenziale nella gestione di tutte le fasi organizzative di un evento sportivo. Infatti, l'Event Manager consiste in quella figura che coordina la pianificazione di un evento in tutte le sue fasi, ed è responsabile dei lati tecnici, creativi, fino ad arrivare agli aspetti audiovisivi.

Nella routine quotidiana, il Manager o il team che segue l'evento si trova a dover gestire scadenze strettissime, imprevisti, pressione da parte dei clienti e molta competizione. Perciò, oltre ad aver competenze manageriali ed organizzative, occorre possedere spiccate capacità personali come: la gestione delle persone, saper affrontare gli imprevisti e non da ultimo la gestione del tempo e delle scadenze.

Dalla ricerca risulta che gli eventi ripetuti vengano meglio conosciuti ed apprezzati

rispetto a quelli organizzati in maniera unica ed occasionale, poiché la maggior parte di questi ultimi ha lasciato nel tempo solo un effetto passeggero.

Bibliografia

Cherubini, M., (2015). *Marketing e management dello sport. Analisi, strategie, azioni: Analisi, Strategie, Azioni.* Editore: Franco Angeli, Milano, Italia.

Maussier, B., (2020). *Eventi, sport, turismo e marketing territoriale.* Editore: Armando, pp. 119-136.

Cherubini, S., Iasevoli, G., (2005). *Le tendenze del marketing.* Convegno: Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22.

Giangreco, E.F., (2016). *Il marketing e la comunicazione nello sport. Lo scenario dell'entertainment business.* Editore: Franco Angeli, Milano, Italia.

Foglio, A., (2018). *Il marketing sportivo : comunicare, gestire e promuovere le società e i prodotti sportivi.* Editore: Hoepli.

Liu, D., (2016). *Social impact of major sports events perceived by host community.*
Editore: International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, Vol. 17 No. 1, pp. 78-91. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-2016-005>

Sitografia

“Internazionali BNL d'Italia 2023: numeri record per spettatori, incasso e impatto economico”, 21 Maggio, 2023. Fonte:

https://www.internazionalibnlditalia.com/news/in-evidenza/internazionali-bnl-ditalia-2023-numeri-record-per-spettatori-in-casso-e-impatto-economico-binaghi-cozzoli/?refresh_ce

“Tennis, Internazionali Bnl d’Italia: un evento da 400 milioni di impatto economico”, 28 Aprile, 2023. Fonte:

https://www.ilsole24ore.com/art/internazionali-bnl-d-italia-evento-400-milioni-impatto-economico-AEwW7SND?refresh_ce=1